



**ELÍSIO MENDES CORREIA**

# **GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA DO PÓLO Nº 1 DE CALHETA DE SÃO MIGUEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO PEDAGÓGICA**

**SETEMBRO DE 2007**



**ELÍSIO MENDES CORREIA**

# **GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA ESTUDO DE CASO NO PÓLO Nº 1 DE CALHETA DE SÃO MIGUEL**

Trabalho Científico apresentado no ISE para obtenção do grau de Bacharelato em Supervisão e Orientação Pedagógica, sob orientação do Mestre João Cardoso.

**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO PEDAGÓGICA**

---

---

---

Praia, \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2007

### **Agradecimentos**

A realização deste trabalho teve vários contributos que a enriqueceram em ideias e ajudaram decisivamente nas diferentes fases da sua execução.

Gostaria de agradecer em particular o meu orientador, Dr. João Cardoso pela sua disponibilidade e paciência na orientação deste trabalho.

Quero igualmente exprimir toda a minha gratidão ao gestor, professores, alunos e pessoal não docente do pólo nº1 de São Miguel pelas informações prestadas.

Obrigado, finalmente, a todos os persistentes colegas que, com a sua activa e calorosa colaboração, acompanharam o meu itinerário de trabalho.

### **Dedicatória**

Dedico este trabalho de monografia à minha mãe, ao meu pai já falecido, aos meus filhos, à minha mulher, à minha família, ao meu orientador, todos pela bondade e coragem que me deram ao longo dessa caminhada.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>9</b>
<b>1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR .....</b>	<b>9</b>
1.1- CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO E FUNÇÕES DOS ADMINISTRADORES.....	9
1.2- OBJECTIVOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO .....	11
1.3- PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO .....	12
1.4- A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO.....	12
1.5- FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	14
<b>2. GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>23</b>
2.1 - A GESTÃO PEDAGÓGICO – DIDÁCTICA.....	23
2. 2 - A GESTÃO FUNCIONAL E DOS ESPAÇOS .....	24
2.3 - A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS.....	25
2. 4- A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	28
2.5 - A GESTÃO DAS INFRA-ESTRUTURAS E DOS RECURSOS MATERIAIS .....	31
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>33</b>
<b>1. CARACTERIZAÇÃO DO PÓLO Nº1 DE CALHETA SÃO MIGUEL .....</b>	<b>33</b>
1.1. DENOMINAÇÃO E LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA.....	33
1. 2. CONDIÇÕES FÍSICAS .....	34
1. 3. RECURSOS HUMANOS.....	34
1. 4. POPULAÇÃO ESTUDANTIL .....	35

<b>1. 5. RECURSOS MATERIAIS, FINANCEIROS E PATRIMONIAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>1. 6. A GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA.....</b>	<b>36</b>
<b>1. 7. RELAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>39</b>
<b>TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS.....</b>	<b>39</b>
<b>QUESTIONÁRIO A: DIRIGIDO AOS PROFESSORES .....</b>	<b>39</b>
<b>QUESTIONÁRIO B: DIRIGIDO AOS ALUNOS .....</b>	<b>48</b>
<b>QUESTIONÁRIO C: DIRIGIDO AO PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE .....</b>	<b>50</b>
<b>QUESTIONÁRIO D: DIRIGIDO À COMUNIDADE (GRÁFICO D1 A D4).....</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>INDICE DOS ANEXOS.....</b>	<b>55</b>

## **I. Introdução**

O êxito de cada escola depende da forma como ela é administrada. A necessidade de uma administração eficiente e eficaz das escolas exige a qualidade do trabalho do gestor como líder de uma equipa de profissionais de educação e como gestor de recursos humanos, financeiros, materiais e patrimoniais. Contudo, essa exigência não se restringe ao gestor, pois os outros membros da comunidade escolar, assim como os pais e encarregados de educação têm um papel importante a desempenhar.

A necessidade de uma gestão escolar eficaz impõe-se com cada vez maior expressão devido às fortes mudanças que a sociedade vem sofrendo, sendo marcantes o fenómeno da globalização e a massificação das tecnologias de informação e comunicação. Estas últimas têm um forte impacto na rapidez e na quantidade de informação que tem sido gerada, influenciando fortemente as transformações sociais ocorridas nos últimos tempos, as quais têm requerido medidas de adaptação constantes dos sistemas educativos, desde o reajuste dos currículos escolares até às medidas de gestão.

A escolha desse tema justifica-se não só pela sua pertinência num contexto actual de modernização do sistema educativo, impulsionada pela necessidade de se adaptar a educação ao processo de globalização, como também por ser um tema que se enquadra dentro da minha profissão.

Tendo em vista um melhor enquadramento dos diferentes aspectos que enformam o tema, o presente trabalho estrutura-se basicamente em três capítulos, conforme se indica:

- Capítulo I – Fundamentos teóricos e conceptuais – abarca o conceito de administração e funções dos administradores, objectivos gerais de administração, princípios da administração da educação, a escola como organização, funções da administração escolar, a gestão pedagógica-didáctica, a gestão funcional e dos espaços, a gestão dos recursos financeiros, a gestão dos recursos humanos, a gestão das infra-estruturas e dos recursos materiais.
- Capítulo II – apresenta-se a caracterização do pólo nº1 de Calheta São Miguel levando em consideração os seguintes aspectos: denominação e localização geográfica, recursos humanos, população estudantil, recursos materiais, financeiros e patrimoniais, gestão administrativa e pedagógica, relação escola comunidade.
- Capítulo III – apresenta-se a análise e tratamento dos inquéritos dirigidos aos

professores, alunos, pessoal não docente e a comunidade.

São objectivos principais deste trabalho:

**Objectivos gerais:**

- Conhecer a organização e o funcionamento dos órgãos de gestão administrativa e pedagógica do pólo nº1 de Calheta São Miguel.
- Analisar gestão global do pólo.

**Objectivos específicos**

- Identificar as funções dos órgãos de gestão criados no pólo.
- Verificar o modelo de organização e gestão de processos.
- Caracterizar os mecanismos de comunicação interna e externa.
- Enumerar as fontes de onde provém os recursos.



## **CAPÍTULO I**

### **1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**

#### **1.1– Conceito de Administração e Funções dos Administradores**

A palavra administração pode ter diferentes significados para diferentes pessoas, em diferentes ocasiões e, conseqüentemente, o conceito de administração tem sido objecto de diversas definições. Assim, a administração é encarada como arte, como ciência, como uma organização, como uma pessoa, como uma disciplina ou como um processo, significando deste modo o seguinte:

Administração como arte trata da realização de funções e tarefas organizativas através de pessoas. Esta arte implica a utilização de técnicas em: relações humanas e públicas, delegação de poderes, atribuição e comparticipação em responsabilidade e deveres, comunicação, incluindo a tomada de decisões e a resolução de problemas e gestão de mudanças.

Administração como ciência trata de estabelecer a filosofia, leis, teorias, princípios, processos e práticas que podem ser aplicadas em várias situações incluindo as referentes a escolas.

Administração como organização trata da criação de estruturas formais e do estabelecimento de critérios baseados numa missão, objectivos, metas e tarefas. Por exemplo, o sector social da administração pública relaciona-se com a educação e saúde enquanto que os serviços de segurança pública podem estar mais ligados à polícia e ao exército.

Administração como pessoa é vista neste caso, como uma pessoa ou grupo de pessoas. Por exemplo, um professor pode dizer a administração mudou o horário a meio do período. Isto pode referir-se a si, como director/gestor, ou a todos os membros da direcção, ou a um órgão de direcção.

Administração como disciplina é um campo de estudo com áreas e tópicos específicos. Os conhecimentos, habilidades e atitudes em administração podem ser adquiridos e cultivados através da aprendizagem, da experiência e através de cursos.

Segundo o professor Marcelo Caetano, citado por Bartolomeu Varela<sup>1</sup>, *«a administração é o conjunto de decisões e operações mediante as quais alguém procura prover à satisfação de necessidades humanas, obtendo e empregando racionalmente para esse efeito os recursos adequados»*.

Na base deste conceito de administração, em sentido lato, Marcelo Caetano, define a administração pública da seguinte forma: *«conjunto de decisões e operações mediante as quais o Estado e outras entidades públicas procuram, dentro das orientações gerais definidas pela política (entenda se poder político) e, directamente ou mediante estímulos, coordenação e orientação, assegurar a satisfação das necessidades colectivas de segurança e bem – estar dos indivíduos, obtendo e racionalmente para esse efeito os recursos adequados»*.

Na base do conceito de administração de Marcelo Caetano, podemos definir a administração educativa como o conjunto de decisões e operações mediante as quais o estado, através do MEES e outras instituições educativas públicas, procura dentro das orientações gerais definidas pelos órgãos do poder político e, directamente ou mediante terceiros, assegurar a prestação do serviço educativo, de modo a dar satisfação às demandas da sociedade, obtendo e empregando racionalmente para esse efeito os recursos adequados.

De uma maneira geral podemos dizer que a administração é um conjunto de processos de direcção, planificação, organização, supervisão e avaliação incluindo aspectos tais como a tomada de decisões, a resolução de problemas e a programação de actividades. Estes processos incluem ainda a gestão de recursos humanos, materiais, financeiros e do tempo. Este conjunto de processos é designado também por funções dos administradores, as quais podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- a) Planificação: a primeira acção de um administrador escolar é identificar a função da escola e definir os objectivos. Por isso, o gestor terá de identificar estratégias para cumprir a missão e os objectivos predefinidos.
- b) Organização: significa pôr em ordem de prioridade os recursos disponíveis. Deste modo torna-se necessário plano de acção em que as actividades estejam escalonadas no tempo com definição das metas a atingir. Tais metas devem ser alcançáveis no período previsto.

---

<sup>1</sup> VARELA, Bartolomeu, Manual de Planeamento e Gestão de Instituições Educativas, destinado aos alunos do 1º ano do curso de Supervisão e Orientação Pedagógica do ISE 2004-05. 55p.

- c) Direcção: é necessário dirigir a implementação do plano. Para o efeito, o órgão directivo deve distribuir tarefas e definir responsabilidades aos seus colaboradores e motivá-los. O processo de direcção compreende também a coordenação e controlo do fornecimento e utilização dos recursos (humanos, materiais, financeiros, informativas e o tempo).
- d) Supervisão: o administrador precisa fazer o acompanhamento do trabalho em curso, em cada fase, para assegurar que o mesmo seja realizado de acordo com o preestabelecido, e tomar medidas para corrigir eventuais problemas.
- e) Avaliação: verificação dos resultados e sua comparação com as metas e com os objectivos inicialmente traçados. O desempenho de todos, incluindo o da direcção deve ser avaliado.

## 1.2- Objectivos gerais da Administração

Efectivamente, são dois os objectivos fundamentais da administração: proporcionar eficiência e eficácia.

**Eficiência:** refere-se aos meios – os métodos, processos, regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas; trata de lograr a performance organizativa e garantir que os recursos sejam adequadamente utilizados (perspectiva de processos).

**Eficácia:** refere-se aos fins – os objectivos e os resultados a serem alcançados; trata de alcançar as metas com o menor gasto de recursos e com garantia de qualidade, para a satisfação dos utentes ou clientes da organização (perspectiva de resultados).

Importa, todavia, que a eficiência e a eficácia não sejam encaradas no abstracto. É preciso considerar, no primeiro caso (eficiência), se a performance da organização se traduz na construção de um ambiente organizacional que permita aos funcionários ou aos objectivos das organizações se realizarem pessoal, profissional e socialmente.

Por seu turno, a eficácia deve ser avaliada em termos de satisfação do cliente. Daí a necessidade de as organizações funcionarem e actuarem sempre com o “foco no cliente” (visando a satisfação deste) e considerando o “foco do cliente” (a reacção deste face ao produto ou serviço que lhe é oferecido).

### 1.3- Princípios da administração da educação

Um princípio é uma verdade universalmente aceite, que se baseia na experiência e em dados existentes.

Segundo HENRI FAYOL (1916), citado por Sebastião Teixeira (1998)<sup>2</sup>, existem catorze princípios de administração relativos à actualidade humana. *«Esses princípios são: divisão do trabalho, autoridade, responsabilidade e prestação de contas, disciplina, unidade de comando, unidade de direcção, centralização/descentralização, cadeia de comando, subordinação do interesse individual ao interesse geral, remuneração do pessoal, equidade, estabilidade do pessoal nos postos de trabalho, iniciativa, espírito de equipa e amplitude do controlo ou ordem.»*

Aplicando esses princípios à administração escolar, prevê-se, por exemplo, que no ensino primário todos os intervenientes tenham a responsabilidade de garantir uma educação de qualidade para os alunos. Mas, os papéis de cada interveniente, a diferentes níveis, desde o professor, gestor(a) de escola, inspector, directores dos diferentes níveis de educação, estão baseados neste princípio de divisão do trabalho, concorrendo todos para o mesmo objectivo, a qualidade da educação.

Portanto, vê-se que há alguma universalidade nos princípios de Administração de FAYOL. Contudo, alguns autores consideram que as características especiais das organizações da educação requerem cuidado na aplicação de modelos ou práticas administrativas inspiradas em meios não educativos.

### 1.4- A Escola como organização.

Na Administração da educação é importante que o gestor da escola compreenda a sua instituição como uma organização que tem uma finalidade específica. Podemos sintetizar alguns dos conceitos mais importantes sobre as organizações, conforme segue:

**Funções da organização:** o que se espera que a organização faça para alcançar os seus objectivos.

**Responsabilidade e prazo:** derivam das funções da organização. Elas estão ligadas à

---

<sup>2</sup> TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações: planeamento, organização, direcção e controlo. McGraw-Hill de Portugal, Limitada, 1998. 10p.

definição de tarefas e à indicação de quem as deve cumprir e os prazos referem-se ao tempo durante o qual as tarefas devem estar concluídas.

**Tarefas:** são actividades específicas a serem realizadas.

**Padrões:** estes indicam a quantidade e qualidade dos produtos da organização.

**Metas:** são a quantidade e qualidade de produtos que uma organização deseja fornecer, num determinado período de tempo. Por exemplo, uma escola que matricula 130 alunos na 1ª classe pode definir que pelo menos 115 desses alunos devem concluir a 6ª classe.

O ponto de partida para avaliar se uma escola trabalha bem ou não é clarificar a sua finalidade como organização. As organizações típicas têm os seguintes aspectos claramente definidos e bem conhecidos por todos os que nelas trabalham ou por elas interessados:

- Título da organização: nome, logótipo ou símbolo ou emblema, ou marca comercial, palavra de ordem, localização.
- Missão e objectivos da organização.
- Funções da organização
- Produtos e resultados esperados.

De uma maneira geral para além dos pontos focados anteriormente na avaliação de uma escola, existe outros factores utilizados para determinar se ela é ou não eficaz:

- Excelentes resultados alcançados pelos alunos da escola nas provas de passagem e nos exames.
- Excelentes resultados nos desportos, na dramaturgia, na música, nos festivais, etc.
- Alunos bem comportados.
- Sucesso dos antigos alunos da escola na vida profissional, social, etc.

Para que uma organização alcance os seus objectivos é essencial que os seus membros manifestem vontade de contribuir com acções comuns para o efeito. Este objectivo organizacional apresenta dois aspectos: aspecto objectivo e subjectivo. O primeiro aspecto, também designado aspecto corporativista, é puramente organizacional e necessita de esforços individuais para alcançar objectivos da organização. Enquanto isso, o aspecto subjectivo, muito variável em função do tempo e da pessoa, refere-se aos objectivos ou fins individuais que levam o indivíduo a integrar-se na organização, quer dizer, o indivíduo entra para a organização para

satisfazer os seus interesses pessoais. As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades individuais: emocionais, espirituais, intelectuais, económicas, etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objectivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar. E, para que tanto o aspecto objectivo como o subjectivo sejam cumpridos é importante, que:

a) A organização tenha um sistema de circulação da informação e compreensão de uma pessoa para a outra. A comunicação numa organização é como o sistema nervoso no corpo humano. Se algo interfere com um nervo torna-se impossível coordenar o trabalho da parte afectada com o resto do corpo. De forma idêntica, se alguma coisa interfere no sistema de circulação de informações entre as pessoas numa organização, o seu trabalho fica negativamente afectado – as decisões não serão tomadas a tempo; o trabalho não será realizado conforme o estabelecido podendo mesmo não ser realizado se as instruções não são comunicadas, ou ser mal feito se as instruções são comunicadas erradamente ou se são mal entendidas. Uma boa comunicação consiste tanto no envio como na recepção da informação e as boas relações entre o emissor e o receptor ajudam numa comunicação eficaz.

b) Os membros da organização façam “sacrifícios” de forma individual ou em grupo para a concretização do objectivo traçado. Isto significa a presença de uma vontade ou disposição de contribuir com acções comuns para o alcance do objectivo. Esta vontade significa, sobretudo, disposição para exercer o controlo da própria conduta em benefício da coordenação, “despersonalizando” a acção pessoal.

### **1.5- Funções da Administração Escolar**

A função da Administração escolar e, mais concretamente, a do gestor da escola inclui necessariamente acções ligadas à planificação, organização, direcção, supervisão e avaliação, enquanto actividades isoladas, mas sobretudo interligadas no sentido em que devem permitir a direcção do processo de ensino-aprendizagem que determina a qualidade da educação. Especificamente, estas acções consistem em: planificação, organização, direcção, supervisão e avaliação.

**Planificação:** transformações das políticas nacionais de educação em objectivos e metas de ensino e aprendizagem a nível da escola, planificação da aquisição a longo prazo de recursos

relevantes para o ensino e aprendizagem, doseamento dos programas de ensino, esquemas de trabalho, horários e cronogramas de actividades, preparação de cronogramas de reuniões com os órgãos da escola, comissões de pais, trabalhadores, etc.

**Organização:** preparação de profissionais qualificados para todos os trabalhos da escola e atribuição de tarefas e responsabilidades a todos os trabalhadores e alunos, preparação das nomeações de novos funcionários, selecção e nomeação de funcionários e alunos que ocupam cargos de responsabilidade (delegado de turma, director de turma), realização de novos pedidos para ter professores com melhores qualificações.

**Direcção:** recepção de novos professores, alunos e pais ou encarregados de educação; comunicação regular e completa dos programas da escola a todos os que têm alguma ligação com ela através dos meios mais apropriados; realização de discussões formais e informais com pessoas singulares e grupos, incluindo os funcionários e alunos, bem como a comunidade, em geral, sobre todos os aspectos da vida da escola.

**Supervisão:** assegurar que as aulas sejam dadas e que o trabalho dos alunos seja marcado e corrigido, verificação dos esquemas de trabalho e planos de aula dos professores, verificação da presença e pontualidade tanto dos funcionários como dos docentes e alunos, realização de avaliações do desempenho de todos os funcionários incluindo observações, discussões e informações escritas, elaboração de balanço e controlo físico do material de reserva e em uso na escola, envolvimento da comunidade educativa na elaboração do plano anual de actividades, monitorização do plano de actividades da escola.

**Avaliação:** preparação do relatório anual da escola; análise do desempenho da escola em todos as actividades dentro e fora da sala de aulas; análise dos resultados dos exames; apresentação de relatórios e informações financeiras aos órgãos da escola; avaliação da quantidade e qualidade do ensino e da aprendizagem em relação aos recursos disponíveis; avaliação do envolvimento dos pais e da comunidade nas actividades escolares; avaliação do desenvolvimento de relações laborais entre os órgãos de direcção e os funcionários.

Olhando para as funções atrás indicadas, fica claro que, por um lado, o trabalho de um gestor é simultaneamente complexo e permanente, por outro, as suas funções e tarefas se interrelacionam. Para que o gestor de uma escola seja verdadeiramente um chefe executivo ou profissional de vanguarda, ele deve levar em consideração os seguintes aspectos:

- 1- Planifique, envolvendo professores, pais e alunos, na operacionalidade das políticas e

objectivos educativos definidos centralmente em programas, projectos e actividades ao nível da escola e na aquisição de recursos para os programas, projectos e actividades da escola.

2- A organização pessoal, dos professores e de outros trabalhadores, alunos, pais, bem como das actividades de ensino - aprendizagem;

3- Dirija, a si próprio, os professores e outros trabalhadores, os alunos, os pais, a comunidade e, finalmente, comunique, discuta e motive para o apoio e participação activa nas actividades de ensino e aprendizagem organizadas na escola;

4- Supervisione a si próprio e os outros para alcançar as metas e os padrões definidos tanto em quantidade como em qualidade do ensino e da aprendizagem, e supervisione também o cumprimento das tarefas, o comportamento, o apoio mútuo para a definição de metas a serem alcançadas individualmente e em grupo na escola.

Um gestor como executivo deve ter os seguintes papéis: definição da missão e objectivos da escola; atribuição de tarefas e responsabilidades aos trabalhadores; coordenação e supervisão das actividades dos trabalhadores; avaliação do desenvolvimento de relações laborais entre os órgãos de direcção e os funcionários.

Quais as habilidades e quais os conhecimentos exigidos para que tão complexas funções possam ser bem exercidas?

Os adeptos da *teoria de traços característicos* ou de *qualidades* como divisa para escolher o “homem certo para a função certa” preocuparam-se em estabelecer um conjunto de qualidades que o Administrador deveria possuir, tais como:

- Qualidades físicas: saúde, capacidade para o trabalho intenso, boa aparência;
- Conhecimentos: domínio sobre as actividades que pretende exercer; capacidade para observar, analisar e raciocinar;
- Experiência: destreza para o trabalho escolhido;
- Julgamento: capacidade para tomar resoluções justas, rápidas e proveitosas;
- Integridade: honestidade, veracidade, sinceridade e lealdade;
- Perseverança: firmeza e constância de propósitos na execução da obra iniciada;
- Capacidade de adaptação: originalidade, iniciativa e rapidez para proceder com êxito antes de uma nova situação;
- Quantidade: imparcialidade de julgamento, serenidade de ânimo, domínio de si mesmo, equilíbrio mental, sentido de proporção e de humor;



- Espírito de cooperação: tacto, o dom para lidar com pessoas, gosto por actividades realizadas em colaboração, capacidade para obter a colaboração das pessoas com as quais trabalha;
- Qualidades diversas: destreza, habilidade ou facilidade para outras actividades semelhantes ao principal escolhido.

O avanço da psicologia social tem proporcionado meios que, aliados à experiência do passado, permitem ao Administrador a realização de uma tarefa em que ele pode executar suas funções com maior segurança. E finalmente, passou-se a compreender que além de seu profundo saber técnico, o Administrador deve ampliar seus conhecimentos em mais um sentido: a atenção, o estudo e a interpretação do comportamento humano.

Segundo Kimball Wiles, citado por Dallila (1975)<sup>3</sup>, *«o responsável por um cargo administrativo deve demonstrar a sua fé no valor de cada indivíduo, bem como respeitar os sentimentos e as aspirações das pessoas com as quais trabalha. Cumpre-lhe, além disso, evidenciar o desejo de contribuir para que todos convivam e colaborem em harmonia. É indispensável que, para promover tais fins, a sua maneira de agir revele habilidade.»*

Segundo Daniel Griffiths E., citado por Dallila (1975)<sup>4</sup>, *«boas relações humanas em administração são edificadas em firme base de respeito mútuo, boa vontade e fé na dignidade e no valor de seres humanos considerados personalidades individuais. É preciso que o Administrador desenvolva habilidades de relacionar a sua pessoa e a de outros à situação social em que se encontra. Essas habilidades são partes integrantes do comportamento administrativo a quem, pela prática constante, é possível desenvolvê-las em benefício de uma melhor compreensão do conteúdo de relações humanas.»*

Griffiths, Daniel subdivide o conteúdo de relações humanas em nove áreas de estudo: a motivação, a percepção, a comunicação, a estrutura do poder, a autoridade, o moral, a dinâmica de grupo, a capacidade de tomar decisões e a liderança. Vejamos cada uma dessas áreas em seus aspectos particulares.

---

<sup>3</sup> SPERB, Dallila C. (1975). 7p.

<sup>4</sup> SPERB, Dallila C. (1975). 8p.

## Motivação

Para Herbert Moore, citado por Dallila (1975)<sup>5</sup>, *«motivar quer dizer causar a libertação de energias em relação a um fim desejado. Motivação é algo que se realiza entre o íntimo do indivíduo e o seu ambiente. Analisando o conceito da motivação, chega-se à conclusão que o motivo é a causa de uma acção. Por isso, para compreender a acção de uma pessoa, necessitamos conhecer o motivo que a levou a agir. É, portanto, bem compreensível que em administração, uma das grandes aspirações consiste em conhecer e controlar os motivos das pessoas, porquanto o controle de motivos facilita a previsão do comportamento que essas pessoas expressam.»*

Através do controle de condições motivadoras, pode-se controlar o comportamento dos indivíduos. Por isso, em Administração, o preparo de supervisores, de gestores e coordenadores merece máxima atenção. Essas pessoas ocupam pontos-chave dos quais em grande parte depende a boa produção.

## A Percepção

Percepção é a parte do processo de viver pela qual cada um de nós, de seu próprio e exclusivo ponto de vista, cria para si o mundo dentro do qual sentimos as experiências de nossas vidas e através do qual procuramos alcançar nossas satisfações. Torna-se muitas vezes difícil ao Administrador e ao Supervisor compreender a atitude de insatisfação de algum dos seus colaboradores. *“Segundo a opinião do chefe, essa pessoa recebe bom salário, tem boas condições de trabalho e recebe tratamento digno. Mas cada qual observa coisas conforme sua experiência e de acordo com aquilo que no momento exerce pressão sobre ela. Dessa forma, quando existem divergências de forma, quando existem divergências de ponto de vista, de nada vale arguir sem que se descubra a maneira de perceber das outras<sup>6</sup>.”*

Por isso, é necessário que o administrador adquira a habilidade de compreender a maneira de perceber de seus colaboradores, e de propiciar circunstâncias que possibilitem e favoreçam a

---

<sup>5</sup> SPERB, Dallila C. (1975). 11p.

<sup>6</sup> SPERB, Dallila C.(1975). 13p.

mudança de percepção.

## **A Comunicação**

O Administrador depende em grande parte de sua capacidade de tornar-se compreensível às pessoas. Sua habilidade no uso da palavra falada e escrita deve ser sempre aperfeiçoada. Em seu processo de autocrítica, torna-se mister que pergunte a si mesmo se as suas palavras dizem exacta e claramente aquilo que ele deseja dizer. Em momentos sérios ou difíceis, o termo mal escolhido fere e cria ressentimentos. As ordens e as comunicações devem ser claras, precisas e compreensíveis.

Alem dessa habilidade de expressar seus pensamentos, o administrador se preocupa com a eficiente comunicação de ideias dentro do serviço, por isso mesmo, com o sistema de comunicação entre as pessoas.

## **A estrutura do poder**

A distribuição do trabalho traz consigo diferenças de funções, as quais estabelecem a escala hierárquica, com variações em poder e autoridade.

Podemos falar em poder de status, que pode ser exercido, conforme as circunstâncias, pela força, em hierarquia de domínio linear. Essa forma de poder nem sempre está ligada à competência e à habilidade da pessoa em relação à tarefa. É o poder formal, delegável, um posto mantido por uma pessoa, permanentemente, sem atenção à variação de tarefas.

O poder funcional, ao contrário do poder de status, provém da capacidade do indivíduo de induzir outros a serem por ele dirigidos. É o poder que provém da capacidade de liderar, de produzir nos outros as reacções desejadas. O poder funcional dá ao indivíduo dentro do grupo status, liderança, controle, influência, domínio, autoridade.

## A autoridade

O Administrador necessita conhecer as reacções que o exercício de autoridade provoca nos indivíduos. Precisa também saber exercer a autoridade que seu status lhe confere, sem aproveitar sua situação privilegiada para manipular ou dominar seus subordinados. O administrador que usa sua autoridade de status para dar ordens pelo simples gosto de dá-las, que impõe embora não saiba precisamente o que acontece, nunca conseguirá colaboração. Segundo Kimball Wiles, citado por Dallila (1975)<sup>7</sup>, *«as pessoas assumem responsabilidade quando lhes permitimos a participação na determinação dos objectivos e dos métodos de agir. Compartilhar autoridade é compartilhar responsabilidade.*

*Wiles considera o processo de compartilhar autoridade a única táctica que dá ao líder democrático controlo sobre o grupo. O líder autocrático controla pela força e pela ameaça a seus privilégios. O Administrador democrático, pelo acto de fazer o grupo compartilhar da autoridade e das decisões, consegue a responsabilidade para com o grupo em geral. Um dever não cumprido afecta não apenas o líder, mas vem em prejuízo de todo o grupo sobre o qual pesa a responsabilidade.»*

## O Moral

Segundo Morris S. Viteles, citado por Dallila (1975)<sup>8</sup>, *«a eficiência de qualquer organização depende em parte da perfeição dos processos técnicos e das instalações. Mas, para o bom sucesso da organização, o perfeito aproveitamento dos recursos humanos tem pelo menos igual importância.*

*A satisfação que a pessoa encontra em seu trabalho tem forte influência sobre a quantidade e qualidade de sua produção. O moral do indivíduo ou do grupo está intimamente ligado à satisfação obtida através do trabalho. Um grupo em que o moral é bom, demonstra satisfação em relação aos objectivos do empreendimento.»*

Kimball Wiles define o moral como a reacção emocional e mental do indivíduo em face de seu

---

<sup>7</sup> SPERB, Dallila C.(1975). 22p.

<sup>8</sup> SPERB, Dallila C.(1975). 24p.

trabalho. O moral pode ser bom ou mau. Uma pessoa pode gostar de seu trabalho e estar convencida da excelência de seu ambiente de acção.

### **A Dinâmica de grupo**

O todo é maior do que a soma de suas partes, e o grupo de indivíduos que consegue coordenar seus esforços através de um trabalho de equipa, pode produzir mais do que a soma das parcelas de produção de cada indivíduos isoladamente.

O processo de grupo exige, como passos básicos, que um grupo de indivíduos planifique, execute e avalie uma obra em conjunto. Essas três acções praticadas em conjunto exigem de cada indivíduo o empenho de sua melhor capacidade de raciocínio, e desenvolve, antes de mais nada, a capacidade de elevar o pensamento a níveis superiores.

### **A capacidade de tomar decisões**

Em qualquer organização, a tarefa de tomar decisões é uma das mais árduas, mais sérias, constantes e de maior responsabilidade. O método de tomar decisões varia segundo a forma com que se exerce o poder e a autoridade. Nos empreendimentos dirigidos sob os moldes totalitários, autocráticos, a tomada de decisões é tarefa do líder, do chefe.

Nesta situação o líder planifica, organiza, resolve e ordena e o pessoal vai executar.

Outro método de tomar decisões, aplicáveis em meios onde o regime se guia pelos ideais democráticos, é o que costuma chamar de “métodos de grupos centralizados em torno de um problema.”

Os empreendimentos organizados sob moldes democráticos não reservam o dever de tomar decisões para uma só pessoa. Como o resultado de decisões, dentro de uma empresa ou organização, afecta a muitas pessoas, os problemas devem ser vistos e examinados por mais do que um indivíduo, para que possam ser considerados sob todos os ângulos e para que a decisão seja alicerçada na responsabilidade conjugada do grupo.

## A Liderança

A evolução que se operou no conteúdo e no conceito de administração foi acompanhada por modificações no conceito de liderança. As faltas ao serviço, atraso na hora de entrada e a produtividade geral de um grupo têm correlação com determinados tipos de liderança.

A literatura moderna sobre a liderança apresenta denominações diversas para os vários tipos. Em geral os autores falam em liderança autocrática, liderança «*laissez-faire*» e liderança democrática. Qualquer um deste «tipo» existe na administração.

É de salientar que os tipos de liderança não costumam aparecer puros. Uma pessoa com função de liderança, como por exemplo um supervisor, dá tratamento democrático a alguns, enquanto age autocraticamente com outros. O líder autocrático concentra toda a responsabilidade em suas próprias mãos. O democrático compartilha-a com o grupo, ao passo que o do tipo *laissez-faire* deixa-a com cada indivíduo isoladamente.

Tradicionalmente, as funções do administrador escolar limitavam-se em geral à responsabilidade pela escrituração e registos escolares, incumbindo-lhe controlar o livro de matrícula dos alunos, o ponto, o património da escola, as suas finanças, as actividades sociais e de estudo dentro da escola, registando nos livros de actas de reuniões de professores as horas de estudo e lançando no livro de actas de sociais o relatório de festas escolares, como as de abertura do ano escolar.

O novo conceito de administração escolar distingue-se da administração tradicional primeiramente por um maior dinamismo, a interacção entre os indivíduos que exercem suas funções dentro de uma organização escolar. Ao passo que em administração, segundo os moldes antigos, a ênfase se encontrava na produção, hoje sabemos que, antes de alcançarmos produção, dependemos do comportamento de pessoas e por isso reconhecemos o factor humano como essência do novo conteúdo em administração escolar.

Hoje acredita-se que a boa produção da escola depende muito mais do moral elevado que reina no estabelecimento do que factores físicos, como sejam prédios sumptuosos e material didáctico de alto custo, embora grandes deficiências no aspecto físico, em caso extremos, possam agir em detrimento tanto do moral como da produção.

A administração escolar, portanto, como disciplina e como prática, preocupa-se com as relações humanas, assim como acontece em administração de empresas comerciais.

## **2. Gestão Escolar**

### **2.1 - A Gestão Pedagógico – Didáctica**

É na gestão pedagógico didáctica que se enquadram todas as actividades, projectos, recursos, órgãos e serviços directamente relacionados com o ensino e a educação. Na escola existem órgãos próprios com competências e atribuições de índole Pedagógica-Didáctica. No entanto, o acto educativo e o acto de ensinar e aprender não podem ser exclusivos deste ou daquele serviço, ou do mesmo órgão da escola. Nem a acção educativa ou o momento de aprendizagem poderão ter hora marcada para ocorrer. Daí que, numa escola todos tenham responsabilidades na área da educação e do ensino perante o seu “cliente”, seja ele o aluno ou a sociedade.

O envolvimento de todos é importante, muito mais importante será a articulação de todos os órgãos pedagógicos da escola entre si e com os órgãos de decisão administrativa, financeira e de gestão dos espaços, caso se esteja na situação em que as três vertentes de gestão escolar se encontram sob a responsabilidade de órgãos independentes, uma vez que, em muitos casos das nossas escolas do ensino básico estas responsabilidades estão sob a tutela de um mesmo órgão.

O Decreto – Lei nº 77/94, de 27 de Dezembro define o regime de direcção, administração e gestão dos pólos educativos do ensino básico.

Este diploma apresenta os órgãos de direcção (conselho de pólo), de administração (Direcção/Gestor) e de Gestão Pedagógica (gestor/núcleo pedagógico), com indicação do seu modo de constituição, funcionamento e atribuições.

O Conselho do pólo é o órgão deliberativo da escola, com integração dos representantes da comunidade educativa, incluindo encarregados de educação, e cabe-lhe tomar as decisões mais importantes da vida do pólo e designadamente, aprovar os principais instrumentos de gestão do pólo (planos de actividades e orçamento).

A Direcção do pólo é confiada a um órgão singular (o gestor), que pode ter adjuntos. O gestor exerce basicamente as funções de Administração Educativa, encarada esta em sentido amplo, como foi anteriormente definida, incluindo-se em tais funções os papéis de Administrador/Líder (pois gere os recursos disponíveis para a realização das funções da escola e o cumprimento dos objectivos definidos), de conselheiro pedagógico (posto que cabe dinamizar a acção pedagógica no pólo, presidindo ao núcleo pedagógico e interagindo com os coordenadores

pedagógicos), e de Animador Social (visto que lhe cabe promover e dinamizar o estreitamento da ligação da escola com a família e a comunidade, como pressuposto básico para o desenvolvimento e sucesso de toda a acção pedagógica).

Núcleo Pedagógico constitui a equipa do pólo, com funções similares às desenvolvidas pelos Coordenadores Pedagógicos Concelhios (participação na planificação, acompanhamento e apoio pedagógicos, na avaliação das aprendizagens e na avaliação docente, etc.).

O Decreto-Lei 78/94, de 27 de Dezembro regula a coordenação pedagógica nos estabelecimentos do ensino básico.

Como se referiu acima, os Coordenadores Pedagógicos integram a Equipa Pedagógica do concelho, que funciona na Delegação do Ministério da Educação.

Entretanto, embora integrem a Equipa Pedagógica da Delegação, os Coordenadores devem actuar no quotidiano em estreita ligação com os pólos educativos, cabendo – lhes, entre outras tarefas, a planificação, o seguimento, a formação e o apoio pedagógicos aos docentes tendo como objectivo a elevação contínua da qualidade da educação. Por isso, os Coordenadores pedagógicos devem ser escolhidos de entre os professores mais qualificados. Sua actuação deve obedecer a planos anuais de acção Pedagógica que são objecto de avaliação através da apresentação de um relatório anual de actividades pedagógicas. Estes dois instrumentos deverão entretanto ser traduzidos em planos e, consequentemente, em relatórios de menor duração.

## **2. 2 - A Gestão Funcional e dos Espaços**

Se um espaço é agradável, limpo, bonito e acolhedor, as pessoas gostarão de o “habitar”. Se conseguirmos produzir uma sensação de bem-estar nos utentes dos espaços, estaremos, seguramente, a produzir o gosto pelo espaço, pelo edifício e, naturalmente, teremos meio caminho andado para produzir boas relações. Pelo contrário, um espaço desagradável, feio, sujo, conflituoso, produz naturalmente nos utentes uma sensação de mal-estar que se repercutirá, forçosamente, nas relações interpessoais.

Preservar a qualidade dos espaços e ou melhorá-los deverá ser uma atitude permanente, não só da equipa que dirige a escola, mas de todos os que nela vivem e convivem. Um dos aspectos a considerar para uma maior dedicação de todos na preservação do espaço é a necessidade que cada utente tem de sentir que tem responsabilidades nesse espaço. Um espaço que é de todos, em



geral, e de ninguém, em particular, será sempre mais degradado porque ninguém se sente particularmente responsável por preservá-lo ou melhorá-lo. É mais fácil e correcto responsabilizar os utentes pelos espaços por si utilizados do que por espaços utilizados por outrem. Vincular os professores, funcionários e alunos aos espaços, a determinadas salas ou gabinetes, é uma tarefa do âmbito da “organização escola”.

Uma das estratégias que os gestores escolares deverão considerar para a contenção da degradação do edifício é a imediata recuperação das pequenas anomalias. Se não se substituir imediatamente o vidro que se partiu, teremos, forçosamente, muitos vidros partidos logo a seguir. Se na parede branca aparecer um risco de carvão ou uma marca com lama e não for feita a imediata limpeza, outros riscos e marcas de lama surgirão em breve. Degradação atrai degradação e é bom que os alunos cresçam num ambiente que não lhes transmita o gosto nem o conformismo com a degradação, a falta de hábito de preservação dos espaços.

A participação de todos na preservação e melhoria dos espaços é uma atitude necessária e permanente. Os espaços estão ao serviço e ao dispor dos terá menos custos a manutenção dos espaços em qualidade aceitável do que deixar degradar para utentes devendo ser adaptados às necessidades reais das pessoas. Lembremos igualmente, que depois arranjar. Nesse sentido, a vertente pedagógica da gestão deverá considerar todas as medidas necessárias de carácter preventivo, para a responsabilização dos utentes na preservação e embelezamento dos espaços.

Um espaço poderá ser muito feio, se nada mais tiver senão as paredes, o tecto e o pavimento. Mas se o enchermos de plantas devidamente distribuídas, ele transmitirá uma sensação totalmente diferente. Se a angariação daquelas plantas for feita por todos os utentes daquele mesmo espaço e as tratarem, o gosto pela preservação e melhoria serão maior e mais espontâneo. Logo, é fácil depreender que as três vertentes da gestão escolar terão de ser pensadas em simultâneo e não de forma estanque.

### **2.3 - A Gestão dos Recursos Financeiros**

A Administração de fundos é uma das maiores actividades do gestor de uma escola. O sucesso de qualquer programa numa escola depende muito de como os recursos financeiros são utilizados e isto, por sua vez afecta o desempenho global de cada escola. É, portanto, importante que todos os gestores das escolas tenham conhecimentos suficientes sobre finanças para serem

capazes de ser gestores eficazes.

Os recursos financeiros de uma escola são o conjunto de meios monetários destinados à aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento da “organização escolar”. Estes recursos são essenciais para a manutenção do equilíbrio nas vertentes da gestão escolar. É necessário assegurar um nível mínimo de recursos financeiros para que o funcionamento da escola seja eficaz.

Para qualquer escola poder funcionar efectivamente, deve ter fundos. As fontes dos fundos da escola podem ser: o Governo central, autoridades locais, fundações de caridade, negociantes individuais, pais, alunos, grupos da comunidade, campanhas de angariação de fundos, empresários individuais, etc. É de se frisar que cada uma destas fontes se engaja de maneira diferente, tal como se pode ver:

a) O Governo assiste financeiramente as escolas de muitas formas. Estas podem incluir: pagamento de salários aos professores, pagamento de bolsas de estudo aos alunos, assistência às escolas com projectos que gerem dinheiro através de assistência técnica incluindo materiais e equipamentos, financiamento da construção e reabilitação das infra-estruturas, contribuições indirectas para cada escola através, por exemplo, da formação de professores, preparação de programas e materiais.

b) As contribuições dos pais podem tornar-se necessárias devido à dificuldade de o Governo satisfazer as necessidades básicas financeiras da escola. Elas podem ser sob a forma de: contribuição com o seu tempo e habilidade para uma série de actividades da escola, desde o trabalho de construção até à prática de desporto, pagamento da caixa escolar, pagamento a professores por aulas extras, treinos, deveres especiais e assistência médica, pagamento para recursos, tais como textos de apoio, cadernos, materiais para escrever, uniforme escolar, biblioteca e contribuições de desporto, etc.

c) A angariação de fundos pela escola, acontece quando esta implementa programas geradores de rendimento para ajudá-la a funcionar mais eficazmente. Podem incluir agricultura, oficinas para trabalhos artísticos, actividades recreativas tais como concursos musicais e outros.

d) Os grupos da comunidade estão muitas vezes entre as fontes chave para a escola. Eles são mobilizados para realizar actividades definidas pelos líderes na comunidade. Existem muitas escolas, nos países em desenvolvimento, que foram construídas por grupos da comunidade. As formas em que estes grupos contribuem financeiramente para a sua escola podem incluir:

- Mobilização dos grupos comunitários em projectos de desenvolvimento;
- Líderes da comunidade desempenhando o papel de mobilização de massas para participação mais efectiva nos projectos da escola.
- Envolvimento de grupos da comunidade e antigos estudantes em projectos de auto ajuda com o propósito de gerar fundos.

e) As instalações escolares podem gerar fundos substanciais através de:

- Aluguer das instalações da escola à comunidade, por exemplo, salões, campos de jogos, etc.
- Engaja projectos de geração de dinheiro, tais como agricultura, pecuária, cantina e oficinas.

f) Os alunos podem ser boas fontes para gerar fundos escolares se eles virem o benefício tanto para eles como para a escola. Podem ser considerados as seguintes formas de envolver os alunos:

- Produção de fundos através de algumas actividades tais como agricultura, criação de gado, produção artística, etc.
- Actividade de angariação de fundos, por exemplo, música, dança, teatro, jogos e desporto, feiras, etc.

g) Organizações ou funções: as escolas podem ser fundadas por organismos religiosos ou de caridade, que são organizações não governamentais (ONGS). Cada uma tem objectivos específicos ao abrir uma escola, que envolva a boa conduta espiritual e moral das crianças. Estas organizações ou fundações dão apoio financeiro às suas escolas de várias formas, tais como, terrenos, edifícios, equipamento e pessoal. Um fundo pode ser estabelecido, o dinheiro é investido em bens e partilhas e os lucros gerados constituem fundos operacionais para a escola. O gestor da escola, como funcionário público e responsável pela contabilidade, ao gerir estes fundos, deve orientar-se pelo quadro geral e mecanismos básicos da gestão financeira, nomeadamente:

- Manter uma informação financeira perfeita: esta informação deve incluir as fontes de rendimento e um registo dos gastos, evitando erros ou omissões tanto quanto possível. Além disso, uma correcta apresentação requer o registo da informação financeira nos títulos correctos e nos sítios próprios. A informação deve ser organizada através de grandes títulos claros, como exemplo, mobiliário escolar e, depois, em baixo, pôr os

subtítulos, carteiras, secretárias, cadeiras, etc.

- Políticas financeiras: a fim de orientar a gestão financeira e apoiar o controlo financeiro a regular os processos de recepção, guarda, retirada e utilização de fundos, sem entrar em contradição com as políticas do país sobre a gestão financeira na escola.

De uma forma geral para gerir os fundos da escola é preciso saber o que cada sector tem e precisa. Por isso, envolver os professores e chefes dos sectores neste processo é muito importante.

## **2. 4- A Gestão dos Recursos Humanos**

Administrar os recursos humanos existentes numa escola é, provavelmente, a tarefa mais importante do gestor. Em qualquer país, a maior parte do orçamento do Estado, destinado à educação é gasta no pagamento de salários. Portanto, o sucesso de qualquer escola depende da eficiência com que o gestor disponibiliza este importante recurso para que dele a escola melhor se sirva.

O reconhecimento da administração de pessoal como um elemento importante das actividades diárias do gestor e a crescente ênfase na formação em exercício para professores conduziram a um interesse progressivo no domínio do desenvolvimento de pessoal. O gestor de escola, visto muitas vezes como apenas administrador de pessoas, pode socorrer-se das habilidades de gerir o pessoal para administrar a escola com mais eficiência. Porém, é interessante verificar que quantos melhor articulados os recursos, melhor funcionarão os serviços e as instituições e, com maior facilidade, uma escola poderá enfrentar os desafios e as oportunidades que se colocam.

A gestão dos recursos humanos tem uma dupla função: melhorar o funcionamento dos recursos humanos em si e melhorar o funcionamento dos serviços, órgãos ou associações.

A essas duas funções da gestão dos recursos humanos estão subjacentes três perspectivas:

- Social: O recurso humano é socialmente responsável pelas necessidades e desafios da sociedade, mas o recurso humano deve servir ou dar resposta à organização de que faz parte.
- Funcional: A contribuição dos recursos humanos, com as suas capacidades e potencialidades, deverá ser compatível com as necessidades dos serviços ou órgãos de

que faz parte.

- **Pessoal:** O recurso humano tem metas próprias, ambições pessoais, etc. que podem estar ou não com as ambições da própria escola. Resultará, a sintonia propícia a consecução da missão de escola.

A importância da gestão dos recursos humanos evidencia-se quando sabemos que a chave da administração eficaz é a habilidade de obter resultados pela influência no trabalho, fazendo-os produzir por outras pessoas e em conjugação com elas: as pessoas são os elementos mais dinâmicos de qualquer instituição, são a razão de ser da sua existência e é com elas que a organização obtém os resultados esperados.

Um gestor de escola cujas relações com os trabalhadores sejam boas e estes estejam motivados, algumas deficiências administrativas serão toleradas. Os gestores de escolas precisam de “obter resultados através de pessoas”. Isto pode ser possível se o gestor da escola ajuda as pessoas a ter satisfação pelo trabalho, ou seja, a sentirem-se motivadas.

Para assegurar a motivação dos trabalhadores na escola, existem alguns princípios a seguir, nomeadamente:

**a) Participação:** Os trabalhadores devem ser envolvidos no processo de tomada de decisões e em assuntos que os afectam directamente. Quanto maior for o seu envolvimento, mais se sentirão donos e parte das decisões e estarão prontos a ajudar a alcançar os objectivos que elas preconizam. O envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões não altera o facto de que o gestor continua responsável pela decisão final e pelos seus resultados.

**b) Comunicação:** Se os trabalhadores forem informados sobre os objectivos e resultados alcançados, estarão disponíveis a colaborar mais e sentir-se-ão equipa interessada no desenvolvimento da instituição. O contrário é também verdade: se os trabalhadores não sabem o que se espera que eles alcancem, ficarão pouco interessados e pouco motivados para a acção. Os trabalhadores não devem ser informados só acerca dos resultados, mas também acerca das mudanças e do processo de realização.

**c) Reconhecimento:** Se o trabalho bem feito for sempre reconhecido pelos superiores, os trabalhadores tenderão a trabalhar cada vez mais e melhor. O reconhecimento deve ser dirigido ao trabalhador como pessoa e não simplesmente como recurso humano.

**d) Delegar a autoridade:** um gestor de escola deve estar preparado para delegar autoridade para pessoas capazes. Desta maneira, desenvolvem-se as categorias/postos das pessoas e isto é uma

forma de desenvolvimento pessoal. Delegar a autoridade significa que mais pessoas vão ser autorizadas a tomar decisões, por si próprias, relativas ao seu trabalho, no quadro dos parâmetros definidos. Com a delegação da autoridade, pode-se melhorar o fluxo de trabalho e a gestão de tempo.

Delegar eficazmente a autoridade significa delegar a quantidade adequada de poderes e as correspondentes tarefas. Contudo, há sempre algumas tarefas que não podem ser delegadas. Mais, na delegação de poderes o gestor deve ter em conta alguns princípios e procedimentos:

- Seleccionar a pessoa a quem vai delegar poderes, na base do conhecimento individual, em termos de níveis de competência, compromisso e capacidade;
- A natureza e âmbito do trabalho a ser delegado devem ser claramente definidos e para o benefício da organização como um todo;
- As tarefas delegadas devem ser claramente descritas;
- A pessoa a quem a tarefa é delegada deve ser capaz de realizar a tarefa com o máximo das suas habilidades e vontade;
- Colaboração mútua, compreensão e confiança entre o gestor e os seus colaboradores contribui significativamente para tornar a delegação de poderes eficaz;
- São necessários relatórios regulares para o controlo do decurso das actividades;
- Premiar os trabalhadores que alcancem consideráveis êxitos na realização de tarefas que lhes forem delegadas.

Como estratégia para uma gestão participada é importante que os órgãos de decisão da escola impliquem todos os professores, alunos e funcionários nas tarefas da escola, de modo a obter-se um produto de maior qualidade. Para a manutenção de índices de qualidade quer seja na gestão pedagógica-didáctica, quer na administrativa e financeira ou na dos espaços, o mais importante não é só saber motivar os recursos humanos, mas também não os desmotivar.

Segundo Idalberto Chiavenato<sup>9</sup>, (1936) a administração de recursos humanos apresenta algumas características tais como:

#### **a) Carácter Multivariado**

A Administração de recursos humanos é uma área interdisciplinar. Envolve necessariamente conceitos de psicologia industrial e organizacional, de sociologia organizacional, de engenharia

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003 98p.

de sistemas, de cibernética etc. Os assuntos normalmente tratados em administração de recursos humanos referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos: fala-se em aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras etc.

#### **b) Carácter Contingencial**

Não há leis ou princípios universais para a administração de pessoas. A administração de recursos humanos depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e directrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Daí o carácter contingencial ou situacional da administração de recursos humanos, que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento.

### **2.5 - A Gestão das infra-estruturas e dos Recursos Materiais**

O Gestor é responsável pela utilização correcta e cuidadosa de todos os recursos na sua escola, incluindo os recursos materiais. Na gestão dos recursos materiais, a actuação da escola através dos respectivos órgãos de decisão deverá pautar-se por uma política de rigor, subordinada às necessidades reais da vertente pedagógica-didáctica, sem menosprezar as necessidades inerentes à gestão dos espaços, à própria área administrativa e à manutenção geral da “organização escolar”.

Além de uma política de rigor, no sentido de obter a adequada resposta ao número de necessidades, é vantajoso associar uma exigência de qualidade permanente dos recursos materiais a adquirir ou a afectar aos diferentes serviços.

Os recursos materiais, tal como os humanos e financeiros, estão sempre ao serviço da finalidade ou missão da escola. Se para maior facilidade na conservação do sucesso escolar e educativo for necessário um grande investimento ao nível dos recursos materiais, não deverá haver qualquer hesitação em fazê-lo. Do mesmo modo, a existência de recursos materiais não

deverá ser directamente proporcional às necessidades de utilização. As necessidades de utilização poderão ser hierarquizadas pelo âmbito da sua aplicação e pelo número de utilizações. Por exemplo, o gestor de recursos materiais deverá preocupar-se mais em adquirir cartazes variados do que retroprojectores se a utilização dos primeiros for mais frequentes para um grande número de alunos. Se a utilização dos retroprojectores for esporádica e limitada a poucos utentes (ou quase nula), esta deve ser uma prioridade relativa e devidamente hierarquizada.

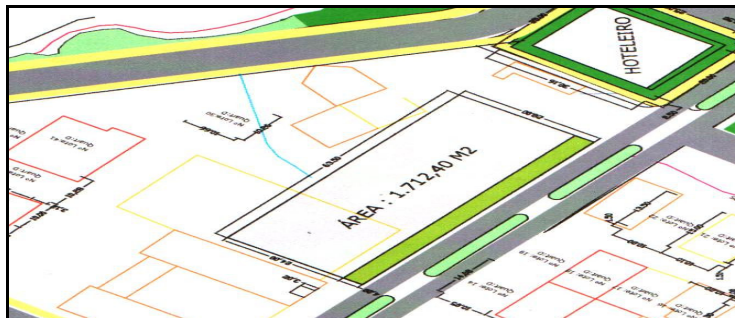
Outra situação que se deve ter em consideração na utilização dos recursos é a sua acessibilidade. De nada valerá que uma escola esteja apetrechada com dezenas de equipamentos audiovisuais ou outros se o seu acesso for difícil, e por vezes, consciente ou inconscientemente, dificultado não só por falta de organização, mas também, por exagero burocrático ou por falta de recursos humanos de apoio.



## CAPITULO II

### 1. CARACTERIZAÇÃO DO PÓLO Nº1 DE CALHETA SÃO MIGUEL

#### 1.1. Denominação e localização geográfica



O Pólo Educativo nº1 de Achada Batalha começou a funcionar no edifício de éx-ciclo preparatório que foi construído em 1990 nessa comunidade, com o objectivo de satisfazer as necessidades da população do Concelho. Refira-se que nessa época não existia uma escola pública para os alunos do 1º e 2º ano do ciclo preparatório. Em 1994, com o Decreto-Lei nº 76/94 de 27 de Dezembro que permitiu a actualização da Carta Escolar do país, a escola preparatória transformou-se em pólo educativo de Ensino Básico Integrado uma vez que reunia as condições físicas para acolher as três fases do ensino básico. Na sequência de criação desse pólo a escola nº 26 de Calheta que até então tinha estatuto de escola central da Vila de Calheta passou a funcionar como satélite. Devido ao estado avançado de degradação das infra-estruturas, o pólo nº1 foi transferido para um novo edifício escolar construído na mesma localidade.

Com a sua instalação num novo edifício o pólo nº1 de Achada Batalha passou a chamar-se Escola Velhinho Rodrigues, em homenagem ao professor João Baptista Velhinho Rodrigues (1912-1987)<sup>†</sup>, natural da vila de Calheta, que desempenhou a função de professor entre 1933 e 1970.

---

<sup>†</sup> Nasceu na vila de Calheta no dia 24 de Junho de 1912. Fez os estudos primários em Santa Catarina e na cidade da Praia. Os estudos liceais foram feitos no seminário de São Nicolau e concluído em São Vicente. Em 1933 iniciou a sua vida de professorado em Ribeira da Barca e ali exerceu a sua função durante dez anos. Depois foi transferido para Vila do Tarrafal onde trabalhou um ano e regressou novamente para o concelho de Santa Catarina prestando serviço docente no Engenho. Passados alguns anos teve que ausentar para trabalhar no concelho de Santa Cruz e nesse concelho prestava serviço docente e fazia trabalho de regedoria. Finalmente em 1957 veio para Calheta de São Miguel a seu pedido e trabalhou com alunos de 1ª à 4ª classe e aí permaneceu até 1969 conseguiu a reforma e em

## 1. 2. Condições Físicas

O estabelecimento de ensino ocupa uma área de 1.712,40M2 e encontra-se vedado por um muro de protecção que impede o acesso de animais, e tem dois portões de acesso para o interior. O edifício está estruturado em quatro blocos, cobertos em betão armado, com portas e janelas em alumínio e vidro permitindo, deste modo, uma boa iluminação e ventilação das salas de aula.

O primeiro bloco alberga oito salas de aulas, enquanto que o segundo funciona como espaço administrativo, albergando a secretaria, o gabinete do gestor, a sala dos professores, duas arrecadações e dois sanitários. O terceiro bloco tem quatro salas de aulas, dez sanitários para os alunos, os quais não funcionam devido à falta de pessoal para a limpeza, o que leva os alunos a satisfazer as suas necessidades fisiológicas nos arredores da escola. O quarto bloco tem uma sala de leitura/biblioteca que ainda não está em funcionamento devido à falta de equipamentos, e um refeitório que está a ser utilizado para armazenamento de géneros do Programa de Assistência Cantinas (PAC) e cozinha. O edifício não tem cozinha concebida no projecto nem placa desportiva. Essas deficiências têm criado constrangimentos na confecção e distribuição do lanche aos alunos uma vez que o espaço ocupado para o efeito foi concebido para outros fins e não tem as características adequadas para uma cozinha. As aulas de educação física têm lugar em espaço exterior à escola pertencente a outro proprietário.

Como espaço de lazer, existe um pátio descoberto que serve para o recreio dos alunos, o qual não é ornamentado com plantas. A escola dispõe de água canalizada e de energia eléctrica, mas não tem telefone.

Em relação a ocupação das salas, de manhã fica uma sala vazia e à tarde 3 salas que são ocupadas pelos formandos da alfabetização e educação de adultos.

## 1. 3. Recursos humanos

A escola dispõe de 27 professores, dos quais vinte prestam serviços de docência, um é gestor do Pólo, dois prestam serviços administrativos na secretaria da escola, duas estão inactivos, uma professora encontra-se ausente do país para fazer tratamento médico, uma professora destacada

---

1970 foi para a cidade da praia. Na vila de Calheta criou a primeira equipa de futebol cujo nome era Santa Filomena também Velhinho Rodrigues era fotógrafo. O ilustre profissional morreu em 1987.

para o Pólo nº 2 de Veneza onde coadjuva a gestora.

Em termos laborais, 14 professores são eventuais, enquanto 13 pertencem ao quadro definitivo. A maioria dos professores tem mais de dez anos de serviço. Dos vinte e sete professores, apenas quatro têm menos de dez anos de serviço.

No que diz respeito à formação, 5 deles têm a 1ª fase de formação em exercício, 9 com a 2ª fase, 10 com formação inicial do Instituto Pedagógico, 1 com a formação da antiga Escola da Variante e 2 sem nenhuma formação profissional.

O corpo não docente é formado por um guarda-nocturno, pertencente ao quadro do MEES e uma empregada de limpeza que trabalha em regime de eventualidade. Para além desse pessoal, a escola é servida com 4 cozinheiras cujos salários são pagos pelo ICASE.

#### 1. 4. População estudantil

Ano lectivo: 2006/07

Turnos	Alunos/Turmas	1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano	6ºano
Manhã	Alunos	72	106	58	27	55	
	Turmas	02	04	02	01	02	
Tarde	Alunos			30	81	54	100
	Turmas			01	03	02	03
Total	Alunos	<b>72</b>	<b>106</b>	<b>88</b>	<b>108</b>	<b>109</b>	<b>100</b>
	Turmas	<b>02</b>	<b>04</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>04</b>	<b>03</b>

Rácio Aluno/sala 29.

---

Para além das turmas do Ensino Básico, a escola alberga a educação de adultos que, no ano lectivo 2006/07, funciona com 6 formandos da 1ª fase, 14 da 2ª fase e 5 da 3ª fase. Refira-se que a educação de adultos integra um micro-projecto de formação profissional básica na área de culinária, para além da formação académica tradicional. Essa formação profissional tem uma duração de três meses e é realizada no refeitório da escola, no período da tarde e 3 dias por semana, tendo cada sessão uma duração de 2 horas.

### **1. 5. Recursos materiais, financeiros e patrimoniais**

A escola dispõe de 240 carteiras, 16 secretárias, 68 cadeiras simples, 14 quadros, 20 armários, 8 mapas ecológicos, 1 mapa de Cabo Verde, 2 mapas de Africa, 32 cadeiras almofadadas. Todos esses materiais encontram-se em bom estado, à excepção de 27 carteiras que se encontram num estado degradado e sem uso. De acordo com informações dadas pelo gestor não existe um plano de recuperação desses materiais por parte da escola. Existe igualmente um computador que está danificado e que, sendo o único, tem deixado constrangimentos aos serviços administrativos, levando o pessoal da escola recorrer a outras instituições.

No que diz respeito aos recursos financeiros, as receitas provêm do pagamento da caixa escolar pago pelos pais dos alunos. Outras contribuições dos pais são praticamente inexistentes. No entanto, para além dos apoios do ICASE, o gestor destaca o apadrinhamento de 126 crianças pela Bornefonden, o que se tem traduzido no pagamento de caixa escolar, apoio em materiais didácticos e medicamentos quando as crianças estão doentes. Para além desses parceiros institucionais, a escola recebeu em donativos uniformes e livros para todos os alunos do 1º ano de uma cidadã Alemã que reside na Vila de Calheta. A escola não tem um orçamento próprio.

No que tange ao património encontra-se em bom estado de conservação contudo tem alguns vidros partidos no refeitório. Para a sua defesa há um guarda-nocturno.

### **1. 6. A gestão administrativa e pedagógica**

Os órgãos de direcção, administração e gestão dos Pólos Educativos são estabelecidos pelo Decreto-Lei nº 77/94, de 27 de Dezembro de 1994. Assim, a Escola Velhinho Rodrigues é gerida

segundo o figurino estabelecido na lei. Porém, o Conselho do Pólo não está ainda constituído, não obstante a importância da sua missão. De acordo com a informação fornecida pelo gestor, esse órgão de gestão não existe devido à falta dos elementos para representarem os pais.

A gestão administrativa e pedagógica do pólo vem sendo assegurada por um gestor que é coadjuvado por uma professora que trabalha na secretaria e pelos professores que fazem parte das diferentes comissões de serviço existentes na escola – comissões de cultura e desporto, saneamento ambiente e espaço verde e comissão de ligação da escola com a comunidade. As comissões apresentam um plano de actividades ao gestor do pólo, o qual é integrado no plano anual de actividades. Para a materialização desse plano, cada comissão tem uma pessoa responsável para cada actividade proposta. A monitorização do plano das comissões é feita pelo gestor trimestralmente.

Segundo informações dadas pelo gestor, a comissão responsável pelas relações da escola com a comunidade não chegou a funcionar porque os seus elementos leccionam e no período contrário frequentam a formação em Santa Catarina e na Praia. As outras comissões funcionam, embora com algumas insuficiências no cumprimento das suas actividades.

O núcleo pedagógico funciona com algumas deficiências, uma vez que não faz acompanhamento pedagógico aos professores.

A escola já tem em funcionamento uma biblioteca/sala de leitura que entrou em funcionamento no mês de Junho de 2007. Para o funcionamento desta sala que beneficia os alunos e os professores, a escola dispõe de um conjunto de livros e, segundo o gestor, pretende-se elaborar um projecto específico para enriquecer o acervo bibliográfico existente. Outros projectos que visam a melhoria das condições de funcionamento do pólo estão em preparação ou em curso, como é o caso da construção de uma cozinha na escola cujo objectivo é garantir maior segurança na confecção das refeições quentes, assim como a melhoria das condições de higiene.

É de salientar que o pólo tem um livro para o controlo das presenças e faltas do pessoal docente e não docente, mas não há um regulamento interno escrito que especifica as normas de comportamento para alunos e professores

## **1. 7. Relação escola e comunidade**

A escola é a principal instituição para a transmissão e aquisição de conhecimentos, valores e

habilidades devendo ser, por isso, considerada o bem mais importante de qualquer comunidade. A escola é uma comunidade dentro de uma comunidade maior. A ligação escola comunidade é um processo de fazer participar a comunidade na vida da escola e esta na vida da comunidade. Esta ligação pode ocorrer de várias formas, sendo comum haver núcleos dinamizadores de ambos os lados que desenvolvem acções de interesse comum. No caso concreto da Escola Velhinho Rodrigues, a ligação com a comunidade envolvente está confiada à comissão de ligação escola comunidade. Contudo, da análise do plano anual de actividades dessa escola não se nota actividades que envolvem a comunidade na escola, nem esta na comunidade. Aliás, conforme foi referido na secção anterior, a comissão responsável pela ligação escola comunidade não tem funcionado. Por outro lado, o conselho do pólo que é um órgão onde os pais têm representatividade não foi constituído. A essa deficiência organizativa da escola acresce-se o facto de não existir uma associação da comunidade vocacionada para a educação como seria o caso de uma associação de pais. Esta situação de défice nas relações da escola com a comunidade é confirmada pelo gestor que afirma não ter havido envolvimento formal de uma parte nas actividades da outra parte.

## **CAPITULO III**

### **TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS**

A pesquisa foi baseada num inquérito dirigido aos docentes, não docentes, alunos e a comunidade. Para o tratamento dos resultados foram seleccionadas as questões consideradas mais pertinentes, estando esses resultados apresentados em gráficos (ver no grupo dos anexos) e analisados em texto.

#### **QUESTIONÁRIO A: dirigido aos professores**

##### **1 - Efectividade do processo ensino/aprendizagem**

###### **1.1- Currículo organizado e articulado: gráficos A1 a A3**

A predominância de respostas do tipo “às vezes” e de respostas negativas (não concordo), reflecte um juízo pouco favorável dos docentes sobre aspectos de natureza curricular, facto que pode dever-se a um défice em matéria de organização curricular e de seguimento. Verifica-se que os conteúdos não têm uma sequência e muitos professores não conhecem os conteúdos trabalhados nos anos anteriores. É de se ter em conta que todos os objectivos de aprendizagem devem ser medidos de modo a que a avaliação se torne mais eficaz e susceptível de permitir o controlo do processo educativo na escola e a adopção de medidas correctivas para os problemas encontrados.

Em função dos gráficos, pode-se concluir que existem lacunas na organização e articulação do currículo. Por este motivo, torna-se necessário reforçar o processo de gestão e adequar o sistema de avaliação dos alunos. Por outro lado, torna-se necessário institucionalizar um sistema de registo de dados relativos ao seguimento pedagógico das turmas ao longo do ano, de modo que todas as informações relativas ao cumprimento dos programas, à avaliação dos alunos e a outros aspectos pertinentes fiquem registados no arquivo da escola que ser consultado posteriormente pelos professores, assim como por outros interessados.

### **1.2- Respeito do tempo efectivo de aprendizagem:** gráficos A4 a A6

Se para o conjunto das três questões se considerar as respostas do tipo “sim, de acordo” como aquelas que traduzem efectivamente a satisfação dos inquiridos com relação aos aspectos avaliados, pode-se concluir que a gestão do tempo é pouco satisfatória. Esse facto requer um estudo mais aprofundado e, a confirmar-se a tendência, medidas de correcção se tornam pertinentes tendo em vista a normalização da situação. Importa ter em consideração que o tempo é um recurso que não pode ser recuperado quando desperdiçado. Uma das formas para um bom aproveitamento desse recurso importante para o processo de ensino pode ser a planificação criteriosa das actividades curriculares, devendo o plano conter, de entre outros elementos essenciais, uma estimativa do tempo por unidade ou módulo de ensino, assim como a estimativa do tempo para as actividades complementares de reforço.

### **1.3- Práticas efectivas e estratégias de ensino:** gráficos A7 a A10

No que diz respeito este item verifica-se que a maior parte do tempo dos alunos na escola é dedicado às actividades de aprendizagem. Verifica-se igualmente que o ritmo de ensino vai de encontro às necessidades dos alunos. Contudo nota-se um défice no que diz respeito à identificação das necessidades e à atenção individual aos alunos. Esse défice pode contribuir para a ineficácia escolar. Assim, para além de outras medidas de gestão, torna-se necessário apostar na formação dos professores de modo a capacitá-los para o trabalho com crianças que apresentam necessidades educativas especiais uma vez que o insucesso de um aluno não se deve ao facto de ele apresentar dificuldades pessoais, mas sim porque as condições existentes na escola não são adaptadas ou a metodologia utilizada pelo professor não é eficaz.

Importa realçar um aspecto muito positivo reflectido na resposta à questão relativa à correcção e entrega dos trabalhos dos alunos. Trata-se de um procedimento pedagógico muito importante uma vez que contribui para aumentar o grau de interesse dos alunos e permite a procura de alternativas para combater os pontos fracos encontrados no trabalho.

### **1.4 - Estratégias diferenciadas de ensino:** gráficos A11 a A13

Sobre este aspecto, as respostas sugerem que os professores utilizam metodologias activas no processo de ensino/aprendizagem. Porém, nota-se uma contradição quando os inquiridos (docentes) afirmam que não utilizam materiais interactivos quando disponíveis sabendo que esses



materiais se forem bem explorados aumentam a motivação e o rendimento dos alunos. Os professores afirmam que os alunos tomam parte de forma activa nas actividades de sala de aula. Se assim for, estão a aplicar a abordagem construtivista em que os alunos são sujeitos activos do processo ensino-aprendizagem e os professores servem de orientadores e facilitadores dos conhecimentos.

### **1.5 Avaliação contínua do rendimento dos alunos:** gráficos A14 a A16

No que diz respeito a avaliação contínua do rendimento dos alunos verifica-se que os professores acompanham o progresso dos alunos de uma forma contínua e conseguem identificar as suas dificuldades de forma individualizada. É de se referir que existe alguma contradição entre as respostas a esta questão e as respostas relativas à identificação das necessidades individuais dos alunos. Se a essa contradição for acrescentado o facto de apenas 40% dos inquiridos considerar que a avaliação do desempenho dos alunos vai de encontro aos objectivos de ensino, pode-se deduzir que o processo de avaliação das aprendizagens dos alunos apresenta sérias deficiências. A não articulação entre a avaliação e os objectivos é um desvio que merece ser corrigido, devendo o núcleo pedagógico encontrar soluções para essa situação. Por outro lado, torna-se pertinente analisar os resultados dos testes de modo a se poder identificar os problemas existentes e propor soluções.

A percentagem elevada de respostas do tipo “às vezes” e “não concordo” sobre esta matéria não pode passar despercebida, tornando-se pertinente tomar medidas de correcção da situação. Os órgãos de direcção da escola, sobretudo o núcleo pedagógico, devem promover acções tendentes a instauração de um sistema de avaliação eficaz que contribua para a melhoria da prática pedagógica e, conseqüentemente, para o sucesso dos alunos.

### **1.6 Rotina da sala de aula organizada e disciplinada:** gráficos A17 a A19

Em relação à rotina na sala de aula organizada e disciplinada, a percentagem significativa de respostas não completamente concordantes pode reflectir um certo défice no que respeita à planificação do ano, o que por si só inviabiliza o conhecimento antecipado dos objectivos essenciais do ano escolar e os conteúdos a serem estudados pelos alunos. Face a este cenário pode-se pôr a questão se os professores trabalham com metas predefinidas? Está-se perante uma questão de fundo para reflectir, uma vez que dificilmente se pode avaliar um processo (educativo

no presente contexto) cujos resultados não estão formalmente predefinidos. Por outro lado, não se pode desenvolver um processo e obter resultados satisfatórios sem que o principal interessado (o aluno) seja razoavelmente envolvido. Pensando na eficácia escolar, os alunos devem ser considerados como sujeitos activos do processo de ensino/aprendizagem, daí a necessidade de ouvir a sua voz em relação à planificação.

## **2- Ambiente escolar**

### **2.1 - Estabelecimento de altos padrões de ensino:** gráficos A20 a A22

No que diz respeito a estabelecimento de altos padrões de ensino verifica-se que há uma clareza na definição dos objectivos de ensino pretendido pelos professores, mas uma percentagem significativa de docentes ainda não tem clareza dos objectivos de ensino, apesar de serem professores formados. Com base nesse facto pode-se admitir que há a necessidade de uma reciclagem dos professores.

Durante o tempo dedicado às aulas o professor concentra-se mais nas actividades de ensino, o que mostra que não dispensam algum tempo lectivo para outras actividades de relaxamento dos alunos, as quais podem ser importantes para aumentar o interesse dos mesmos ao longo da aula.

Da análise do gráfico A22 conclui-se que há necessidade de a escola estabelecer critérios para avaliar o desempenho dos alunos e dos professores.

### **2.2- Comunicação regular entre o(a) gestor(a), professores, e a comunidade:** gráficos A23 a A25

Em relação à comunicação verifica-se que ela é frequente entre a direcção e os docentes. O mesmo não acontece em relação à comunidade. Aliás, verifica-se que a escola não toma parte nas actividades da comunidade, nem esta nas actividades da escola. Esta situação pode estar relacionada com a não constituição do Conselho do Pólo, devido à falta de elementos para representar a comunidade. Para tornar a ligação da escola com a comunidade mais eficaz o desenvolvimento de actividades de interesse comum pode ser uma boa alternativa.

### **2.3- Grande visibilidade do(a) gestor(a), e fácil acesso:** gráficos A26 a A27

De acordo com as respostas dadas, verifica-se que o gestor é encontrado facilmente fora do seu gabinete e sua autoridade é reconhecida e aceite pela maioria.

O reconhecimento da capacidade de um gestor e a sua acessibilidade são condições que propiciam um bom clima de relacionamento com os demais membros da organização. Refira-se que as relações humanas constituem um factor chave na vida da organização, contribuindo positiva ou negativamente para a consecução dos seus objectivos consoante elas forem boas ou deficientes.

#### **2.4- Organização do ambiente escolar: gráficos A28 e A29**

Pode-se deduzir que as turmas não são do tamanho adequado e que as aulas nem sempre se iniciam no horário previsto. Cada uma dessas duas situações constitui por si só um factor negativo para o processo educativo, pelo que a sua ocorrência simultânea podem criar um ambiente escolar pouco propício. Por isso, torna-se necessário adoptar medidas correcção. Se o número elevado de alunos por turma é justificável pelos condicionalismos do nosso sistema educativo, não há justificação plausível para o défice de pontualidade. Este é, sim, um problema de gestão corrente cuja solução está ao alcance dos órgãos de administração de uma escola.

#### **2.5- Normas e regulamentos escolares: gráficos A30 e A31**

Em relação a normas e regulamentos escolares verifica-se que não são conhecidos por uma boa percentagem dos inquiridos, talvez porque eles não existem. Para o caso dos professores, normalmente segue-se as normas do estatuto do pessoal docente e outras aplicáveis aos funcionários públicos. Os professores e os restantes funcionários de uma escola devem ter um conhecimento dessas normas de modo a estarem conscientes dos seus direitos e deveres. Porém, é indispensável haver em cada instituição regulamentos específicos, adaptados à sua realidade

#### **2.6- O êxito académico é reconhecido pela escola: gráfico A32**

Em relação ao reconhecimento do êxito académico pela escola vê-se que a escola ainda não atingiu o nível desejado. O reconhecimento do êxito académico é uma forma muito eficaz de motivar os alunos, mas também os professores, e contribui para a elevação da qualidade de ensino uma vez que os que se sentem reconhecidos normalmente se engajam na procura de patamares mais elevados.

### **2.7- Confiança do(a)s professore(a)s no seu trabalho: gráfico A33**

Vê-se claramente que há uma confiança dos professores no seu trabalho. Essa confiança pode estar relacionada com o nível de formação dos professores uma vez que na escola Velhinho Rodrigues todos os professores têm formação profissional, à excepção de dois que estão a frequentar a formação. Um professor, assim como qualquer profissional, fica satisfeito quando realiza um trabalho com segurança e motivação.

### **2.8- Compromisso e preocupação da equipa escolar com os alunos e com a escola: gráficos A34 e A35**

Olhando para os gráficos verifica-se que os inquiridos consideram haver altos padrões de trabalho e de comportamento por parte dos professores. Porém, importa ter em conta as contradições entre essa avaliação e as respostas antecedentes, nomeadamente aquelas relativas à avaliação das aprendizagens, à planificação dos trabalhos, à gestão do tempo e à pontualidade.

### **2.9- Trabalho em equipa: gráficos A36 e A37**

Observando o gráfico verifica-se que há um trabalho de equipa porque os professores trocam ideias entre si e também com a direcção para tratar de questões do interesse da escola. Esse trabalho de equipa vai reforçar a comunicação entre docentes e a direcção que já foi focado anteriormente.

## **3 Desenvolvimento do património humano**

### **3.1- Formação adequada: gráficos A38 a A40**

Da observação do gráfico verifica-se que a maioria dos professores possui a qualificação mínima para leccionar nos diferentes anos do ensino básico e não beneficiam de cursos de reciclagem com frequência. Dessa análise conclui-se que escola tem docentes com competência técnica que permitam leccionar no ensino básico. Em relação a formação já foi referido na caracterização da escola que a maioria dos professores tem formação. Contudo, é necessário desenvolver acções de reciclagem dos docentes com frequência de modo a proporcionar um ensino actualizado às crianças. Nas escolas os órgãos de direcção em conjunto com os

coordenadores pedagógicos podem organizar seminários de capacitação, de acordo com as necessidades identificadas.

### **3.2- Experiência apropriada: gráfico A41**

Olhando para o gráfico verifica-se que o desempenho dos professores na sala de aula é avaliado. Para um ensino de qualidade é necessário fazer o controlo porque muitas vezes o professor com formação cai no desleixo e se não há controlo mesmo com professores formados o ensino fica sem a qualidade desejada em relação a experiência já foi focado na caracterização da escola que o grosso dos professores têm mais do que dez anos de serviços à excepção de um número reduzido que têm menos do que 10 anos de serviços.

### **3.3- Jornada de trabalho: gráfico A42**

Da análise do gráfico verifica-se um fraco nível de permanência dos professores na escola para além do tempo lectivo, não obstante ao Artigo 49º do Estatuto do Pessoal Docente estabelecer um tempo global de serviço de 27 horas semanais no ensino básico, sendo 5 horas destinadas à componente não lectiva. Esta situação que não é exclusiva da Escola Velhinho Rodrigues constitui um desvio à norma e tem causas múltiplas. Em muitos casos verifica-se uma certa dificuldade de os órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino propor actividades que levem à participação efectiva dos professores nos trabalhos não lectivos. Em outros casos verifica-se uma recusa mais ou menos explícita dos professores em dispensar algum tempo para as actividades da escola, além do tempo lectivo. Este cenário de desrespeito à lei, tanto da parte do professor como da parte dos órgãos de gestão reflecte por um lado o alheamento do professor relativamente aos objectivos da escola e, por outro lado, um défice na administração.

### **3.4- Compromisso da equipa com os objectivos da escola: gráficos A43 e A44**

Baseando nos resultados do inquérito, verifica-se que os professores não estão suficientemente comprometidos com os objectivos da escola, facto concordante com o verificado na questão relativa ao gráfico A42 deste questionário - os professores nem sempre permanecem na escola para além do horário lectivo.

Verifica-se igualmente que a escola avalia o seu desempenho e o dos seus professores, facto bastante positivo tendo em conta a importância da auto-avaliação na melhoria da prestação de serviço pelas instituições.

## **4. Gestão participativa**

### **4.1- Direcção actuante:** gráficos A45 e A46

Da análise dos gráficos verifica-se que a escola possui órgãos de direcção com funções e atribuições bem definidas, mas nem todos os órgãos funcionam de forma regular como é o caso do Conselho de Pólo que ainda não está constituído. Numa escola todos órgãos de direcção devem funcionar tendo em conta que cada um desses órgãos tem as suas funções específicas.

### **4.2- Planificação das acções:** gráfico A47

Embora as respostas dos inquiridos sejam positivas no concernente à definição de objectivos e metas, assim como estratégias e planos para os alcançar, verifica-se que a escola tem experimentado algumas dificuldades na execução dos seus planos uma vez que, em geral, esses são elaborados pelos órgãos de direcção e pelas comissões de serviço, não havendo, por conseguinte, uma efectiva participação de todos os professores e da comunidade. Aliás, conforme já foi referido, a Conselho do Pólo não está constituído, o que inviabiliza a participação formal da comunidade na gestão do pólo, e os professores quase não permanecem na escola para além do seu horário de trabalho lectivo.

### **4.3- Objectivos Claros:** gráficos A48 e A49

Se, com base nos dados do gráfico A48, se admitir que os objectivos da escola são claramente definidos, torna-se duvidoso afirmar que os mesmos são aceites pela comunidade quando não existe uma comunicação efectiva com a comunidade, nem esta tem participação nos fóruns de decisão da escola.

A determinação da eficácia escolar é um dos procedimentos chave para uma gestão voltada para a qualidade. As respostas do inquérito sobre esta matéria não são conclusivas uma vez que apenas 50% dos inquiridos deram uma resposta afirmativa.

#### **4.4- Rotina organizada:** gráficos A50 e A51

Se se levar em consideração que uma boa gestão administrativa passa pela organização da informação e dos arquivos, a situação da Escola Velhinho Rodrigues pode ser considerada satisfatória. Porém, o facto de os professores não terem conhecimento das matérias dos anos anteriores por alegada falta de arquivos, suscita algumas dúvidas sobre a criação e a gestão da informação e dos documentos. O facto de a escola dispor de um espaço administrativo que oferece condições favoráveis para a sua organização constitui um bom motivo para se apostar fortemente na criação de um bom suporte documental (arquivo) na escola.

## **QUESTIONÁRIO B: dirigido aos alunos**

### **1- Satisfação/resultados da escola**

#### **1.1- Satisfação dos alunos: tabela B1 e gráfico B1 a B10**

Regista-se um nível elevado de satisfação dos alunos, tanto no que concerne aos conhecimentos adquiridos, como no que concerne à forma como são ensinados. Essa constatação vai ao encontro das teorias de Aníbal Pires e Ana Paula Santos que defendem a satisfação dos clientes numa organização, considerando os alunos como os principais clientes da escola. Esse grau de satisfação pode ser relacionado com a formação e com a confiança dos professores no seu trabalho (factos já referidos no questionário dirigido aos professores). Uma escola que consegue satisfazer as necessidades dos seus alunos atinge a sua eficácia no processo ensino/aprendizagem.

Observando o gráfico B2 vê-se que os alunos avaliam positivamente a actuação dos professores, no que respeita ao desenvolvimento de valores. Isto reflecte numa atitude positiva por parte dos professores que, desta forma, estão a contribuir para o desenvolvimento integral dos alunos e a criar as condições para a formação de bons cidadãos.

Da análise do gráfico B3 verifica-se que a comunicação entre os alunos e os professores é fácil. Segundo Daniel Griffiths, já referido na secção 1.5 do 1º capítulo, a comunicação é indispensável para que haja boas relações humanas. Essas relações são essenciais para o bom desenrolar do processo de ensino/aprendizagem.

A orientação para o estudo assim como para a vida profissional surge como aspecto crítico na avaliação dos alunos (gráfico B4). Sobre essa questão, a escola Velinho Rodrigues não é um caso particular, mas sim um exemplo no meio de outros tantos.

Tendo em conta que a orientação para o estudo contribui para a eficácia escolar do aluno, isto é para o rendimento escolar, a sua institucionalização afigura-se imprescindível, tanto mais que o sistema educativo cabo-verdiano se depara com uma taxa considerável de insucesso escolar e de uma qualidade de aprendizagem ainda muito questionável pela sociedade. Por outro lado, atendendo às exigências do mercado de trabalho, requerendo cada vez mais competências profissionais específicas, uma orientação profissional dos alunos, pelo menos a partir da 3ª fase pode revelar-se pertinente uma vez que pode contribuir para a clarificação de certas ideias ainda um pouco confusas para os alunos.



Observando os gráficos B5 e B6 nota-se que os alunos estão satisfeitos com as actividades extra-escolares e não estão satisfeitos com os serviços complementares (cantina e biblioteca). A não satisfação com os serviços complementares pode estar relacionada com o facto de o espaço concebido para o refeitório ter sido destinado para outros fins, e o espaço actualmente em uso não oferecer as condições desejáveis. Alguns constrangimentos com a biblioteca só vieram a ser solucionados no final do ano lectivo.

A partir dos gráficos B7 e B8 verifica-se que há uma deficiência na comunicação entre os órgãos de gestão e os alunos, o que dificulta a participação dos alunos na vida da escola. O aluno como parte integrante do processo ensino/aprendizagem deve ter conhecimento de todas actividades que a escola pretende realizar e emitir a sua opinião.

Pelos resultados da tabela B2 conclui-se que os alunos estão satisfeitos com a qualidade de ensino que recebem da escola. Essa satisfação pode ter a ver com as boas relações entre os professores e os alunos, assim como com o nível de formação dos professores. Refira-se que a maioria dos professores tem formação adequada para docência.

Os alunos declaram ainda estar de acordo com a organização e funcionamento da escola. Porém, é de notar que nesse assunto há uma contradição tendo em conta a deficiente comunicação com os órgãos da direcção.

## **1.2- Resultados**

A predominância de respostas “não tenho elementos que me permita responder” (gráfico B11) pode ter várias explicações, considerando os seguintes cenários possíveis: a escola tem projectos e os alunos não os conhecem ou a escola não tem projectos. Se a primeira hipótese for verdadeira, a justificação para a resposta dos alunos pode ser o não envolvimento dos mesmos no processo de elaboração dos projectos ou a não divulgação dos projectos da escola para o conhecimento dos principais interessados.

No que respeita à pontualidade dos professores (gráfico B13), as respostas dos alunos vão no mesmo sentido das respostas dadas pelos próprios professores sobre o mesmo assunto (gráfico A5). Pode-se concluir, portanto, que a pontualidade não tem sido muito respeitada, o que, aliás, é frequente em diferentes estabelecimentos de ensino e em quase todos os serviços públicos. Torna-se necessário, pois, que globalmente se desenvolva a consciência de que o tempo das aulas constitui um dos principais recursos, devendo, portanto, ser convenientemente gerido.

## **QUESTIONÁRIO C: dirigido ao pessoal docente e não docente**

### **1- Satisfação/resultados da escola**

#### **1.1 - Satisfação:** tabela C1 e gráficos C1 a C7

Verifica-se uma satisfação total dos inquiridos com o ambiente e o clima da escola. Esta situação contribui para aumentar o rendimento no trabalho. No entanto nota-se que uma percentagem significativa de pessoas inquiridas não tem um conhecimento claro dos objectivos do trabalho e a avaliação do seu desempenho. Se se levar em consideração que o nível de desempenho de um trabalhador está dependente da definição clara dos objectivos do seu trabalho, então está-se perante um cenário pouco propiciador da eficácia do desempenho. Por outro lado, se o desempenho de cada um não é convenientemente avaliado está-se a contribuir para uma certa injustiça já que quem cumpre totalmente a sua missão pode ser tratado da mesma forma que quem não cumpre. Se o trabalho bem feito for sempre reconhecido pelos superiores, os funcionários tenderão a trabalhar cada vez mais e melhor. Esse reconhecimento é considerado como um dos princípios para assegurar a motivação dos trabalhadores e, consequentemente, acaba por sentir-se valorizado e desenvolvido em termos profissionais.

Em relação à questão referente ao gráfico C2 pode-se deduzir que a direcção da escola não disponibiliza suficientemente os recursos necessários aos professores e aos funcionários para execução do seu trabalho. É de se referir que a escola não tem recursos financeiros que lhe permitem apoiar professores e funcionários com materiais, nem mesmo o giz que, apesar de ser essencial, é adquirido por cada professor recorrendo aos recursos financeiros pessoais.

No que diz respeito a participação dos professores e pessoal não docente na elaboração dos projectos e planos da escola (gráficos C6 e C7) verifica-se que não há um forte envolvimento de todos. Na secção 2.4 do 1º capítulo fez-se referência sobre a importância do envolvimento dos trabalhadores nos projectos da empresa e nas tomadas de decisão. Da mesma forma, o pessoal docente e não docente da escola, assim como os alunos, devem ser envolvidos no processo de tomada de decisões sobre assuntos que os afectam directamente. Quanto maior for o seu envolvimento, mais se sentirão donos e parte das decisões e estarão prontos a ajudar a alcançar os objectivos preconizados.

## **1.2-Resultados:** gráficos C8 a C10

Em relação ao gráfico C8 verifica-se que há instrumentos para o controlo das faltas, assiduidade e pontualidade dos professores, alunos e pessoal não docentes. A ausência dos professores, alunos e outros funcionários da escola devem ser controlados para evitar desperdício de tempo e de recursos.

A partir do gráfico C9 verifica-se que a coordenação pedagógica não dá grandes apoios aos docentes. Isto contraria o Decreto-Lei nº78/94 de 27 de Dezembro que diz que o coordenador pedagógico deve controlar e acompanhar a evolução do processo ensino-aprendizagem e propor medidas para a correcção das deficiências detectadas.

Segundo o gráfico C10 verifica-se que os objectivos do programa não são cumpridos na íntegra. Muitas vezes o programa é extenso e o professor deve trabalhar em função do ritmo de aprendizagens dos alunos por isso não consegue cumprir o programa na sua totalidade.

### **QUESTIONÁRIO D: dirigido à comunidade (gráfico D1 a D4)**

Com base nos gráficos D1 e D2 a escola colabora na melhoria da localidade, porém ainda não atingiu o nível desejado. Verifica-se uma fraca relação, com as instituições situadas na sua proximidade. Para melhorar a sua relação com a comunidade e com as instituições, a escola deve realizar actividades que tem interesse para ambas as partes. Por exemplo, na localidade onde está instalada a escola, há um posto policial cujos profissionais podiam perfeitamente falar com as crianças sobre as regras de trânsito, a segurança, de entre outros temas. Também existem jardins infantis na localidade que enviam crianças para essa escola daí resulta a necessidade de intercâmbio entre essas várias instituições, de ensino e educação. Verifica-se que a escola não realiza actividades culturais na localidade e também não há promoção da cultura local na escola ainda pode notar que a comunidade não tem conhecimento se a escola realiza intercâmbios com outras escolas vizinhas. A escola é uma comunidade pequena dentro de uma comunidade maior por isso deve abrir a sua porta à comunidade. Muitas vezes os pais são chamados para a escola quando os seus filhos têm um comportamento negativo então a escola deve mudar a sua forma de comunicar com os pais.

Em relação ao gráfico D3 verifica-se que a escola não tem um calendário de visita à comunidade. Para uma melhor aproximação da escola à comunidade é necessário realizar visitas domiciliárias. Essa visita permite o professor ter um conhecimento do ambiente familiar do aluno e também o professor pode deixar algumas orientações sobre a forma como os pais devem ajudar os filhos em casa.

No que diz respeito ao gráfico D4 verifica-se que a escola se preocupa com o respeito do meio ambiente e pela conservação da energia mas ainda não atinge o nível desejado porque uma percentagem significativa respondeu a questão de forma negativa. A escola deve lutar para um ambiente cada vez mais limpo e conservado.

## CONCLUSÃO

A administração é uma tarefa complexa e exige um esforço conjunto de intervenientes que fazem parte de uma organização. Vivemos numa sociedade dominada por organizações, com ou sem fins lucrativos, nas quais as pessoas trabalham com vista à prossecução de objectivos que seriam impossíveis de atingir se trabalhassem isoladamente. No caso da escola para atingir os seus objectivos é necessário a articulação dos diferentes órgãos de gestão e o envolvimento de toda comunidade educativa no processo da gestão. Numa organização quem avalia a sua qualidade é o seu cliente. Daí que a escola deve ter como foco principal os alunos sem por de lado os pais/encarregados de educação que avaliam as escolas através dos resultados dos seus educandos. Considerar o aluno como foco das suas actuações implica profundas transformações na maneira como as escolas são geridas.

A administração escolar é importante para o processo de ensino-aprendizagem tendo em conta que qualquer administrador tem as funções de planificar, organizar, dirigir e controlar. Combinando essas funções acaba-se por transformar as políticas nacionais da educação em objectivos e metas da escola que vai de encontro às necessidades dos alunos e de toda comunidade educativa.

No caso da escola Velhinho Rodrigues verifica-se que há uma forte preocupação com qualidade de ensino ministrada aos alunos. Porém, há lacunas na constituição e funcionamento dos órgãos de gestão devido a falta de elementos para a sua composição por parte da comunidade. Consta-se que os professores reconhecem a capacidade técnica e profissional do gestor no seu trabalho. Segundo os dados do inquérito há uma comunicação excelente entre a direcção da escola e as comissões de trabalho criadas.

Como *sugestões* deixaria as seguintes:

- Maior envolvimento da comunidade na elaboração do plano anual de actividades e na gestão dos recursos existentes no pólo;
- Envolvimento dos professores, alunos e comunidade na manutenção das instalações e da organização geral da escola;
- Organização de actividades para preencher o tempo não lectivo dos professores.

### Bibliografias

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5ªEdição. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Jorge Adelino. **Gestão Escolar-Participação**: Projecto Educativo da Escola. 5ªEdição. Lisboa: Texto Editora, Limitada, 1999.

LIMA, Licínio C. **Organização escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. 6ªEdição. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000. (Guia da escola cidadã; V.4)

PIRES, Aníbal, SANTOS, Ana Paula. **Satisfação dos Clientes**. 1ªEdição. Portugal: Texto Editora, Limitada, 1996.

SPERB, Dalilla C. **Administração Escolar**. Brasil, 1975.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. 1ªEdição. Portugal: McGraw-Hill, 1998.

VARELA, Bartolomeu, **Manual de Planeamento e Gestão de Instituições Educativas**, destinado aos alunos do 1º ano do curso de Supervisão e Orientação Pedagógica do ISE 2004-05.

XAVIER, António Carlos da Ressurreição, Amaral Sobrinho, José. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da escola**; aumentando o desempenho da escola por meio do planeamento eficaz. 2ªEdição. Brasília: Programa FUNDESCOLA, 1999.

### Outros documentos:

- Modulo de Formação: Administração, Gestão e Supervisão Escolar destinado aos professores do ensino básico. (2005)
- Estatuto do pessoal docente (2000)
- Jornal Artiletra Nº18 Outubro/Novembro 1994.
- Decreto-Lei nº76/94 de 27 de Dezembro que define a carta escolar.
- Decreto-Lei nº77/94 de 27 de Dezembro que estabelece o regime da direcção, administração e gestão dos pólos educativos do EB.
- Decreto-Lei nº78/94 de 27 de Dezembro que regula o regime dos órgãos de coordenação pedagógica nos estabelecimentos do EB.

**INDICE DOS ANEXOS**

**Anexo A ..... Questionário A**

**Anexo B.....Questionário B**

**Anexo C.....Questionário C**

**Anexo D..... Questionário D**

**Anexo E..... Ficha de Inquérito A**

**Anexo F..... Ficha de Inquérito B**

**Anexo G..... Ficha de Inquérito C**

**Anexo H .....Ficha de Inquérito D**

# GRÁFICOS RELATIVOS ÀS QUESTÕES SELECIONADAS PARA TRATAMENTO (QUESTIONÁRIOS A, B, C e D)

## QUESTIONÁRIO A: dirigido aos professores

### 1 - Efectividade do processo ensino/aprendizagem

#### 1.1- Currículo organizado e articulado

Gráfico A1

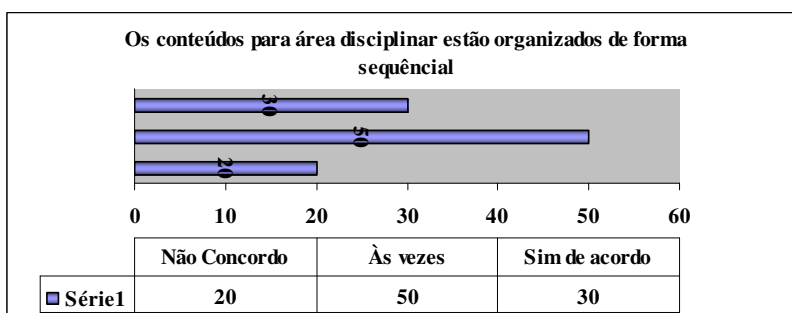


Gráfico A2

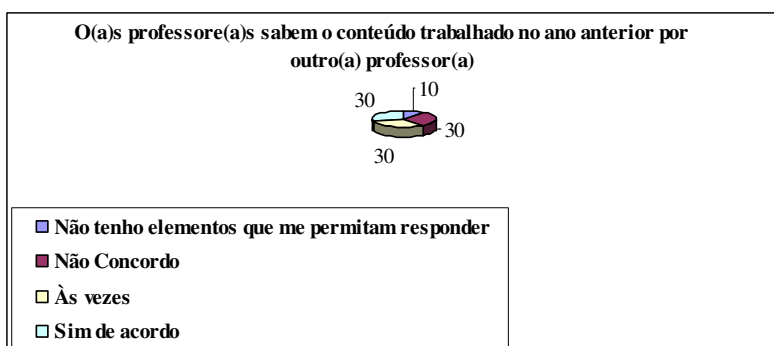
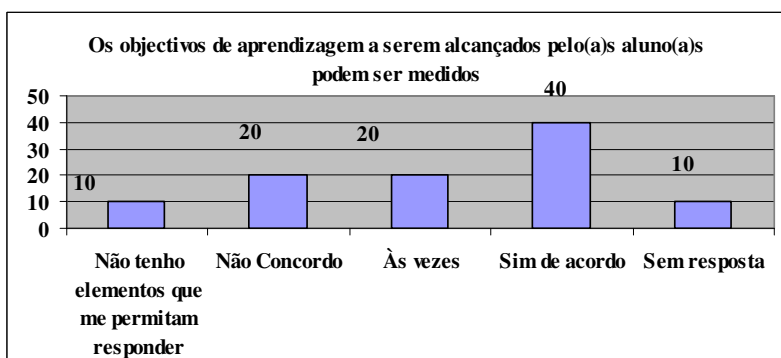


Gráfico A3





1.2 Respeito do tempo efectivo de aprendizagem

Gráfico A4

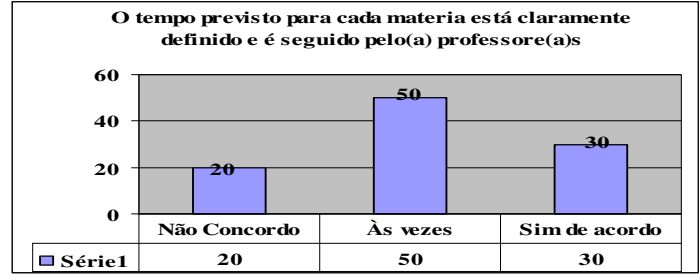


Gráfico A5

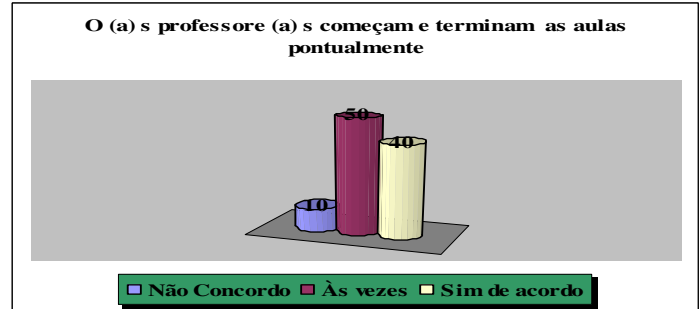
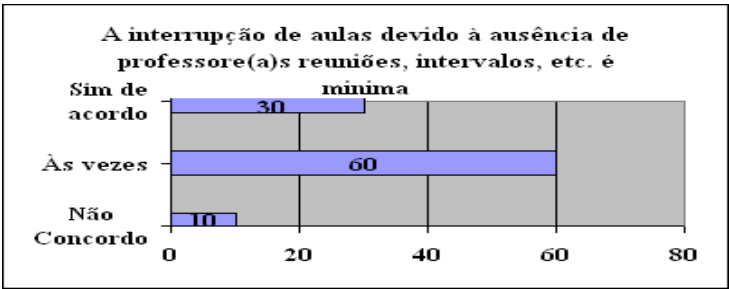


Gráfico A6



1.3 - Práticas efectivas e estratégias de ensino

Gráfico A7

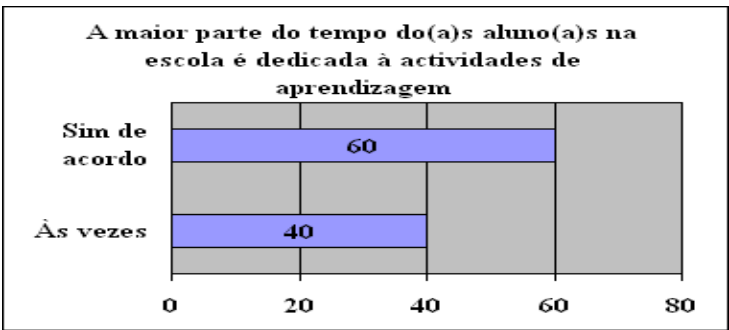


Gráfico A8

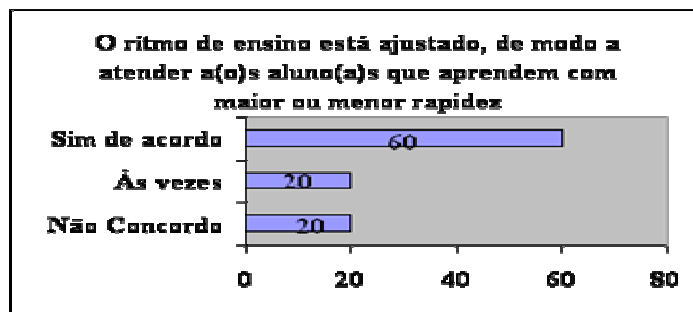


Gráfico A9

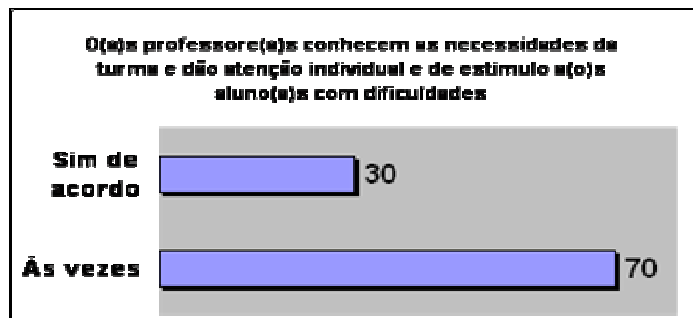
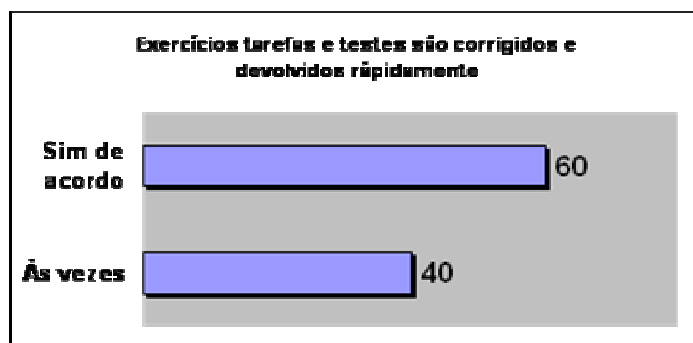
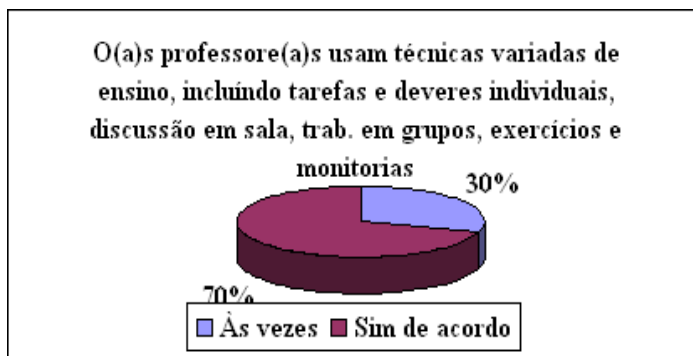


Gráfico A10

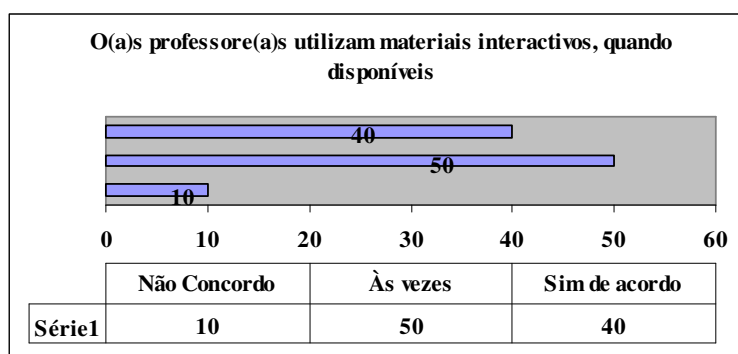


#### 1.4 - Estratégias diferenciadas de ensino

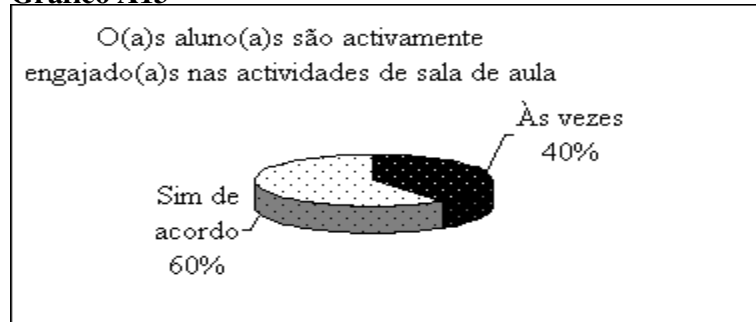
Gráfico A11



**Gráfico A12**

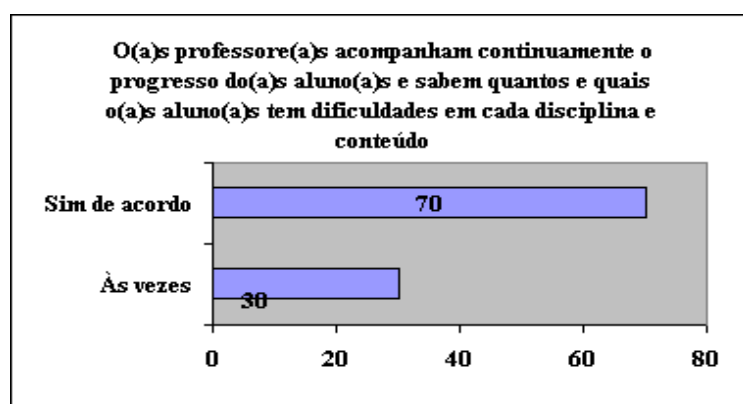


**Gráfico A13**



## 1.5 Avaliação contínua do rendimento dos alunos

**Gráfico A14**



**Gráfico A15**

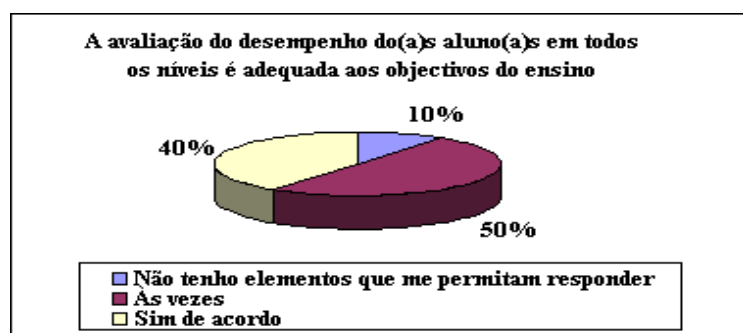
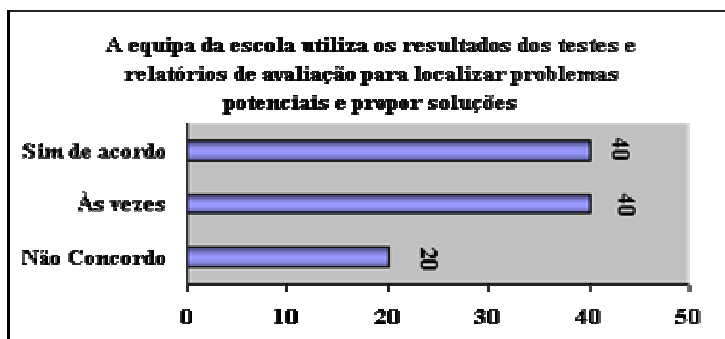


Gráfico A16



## 1.6 Rotina da sala de aula organizada e disciplinada

Gráfico A17

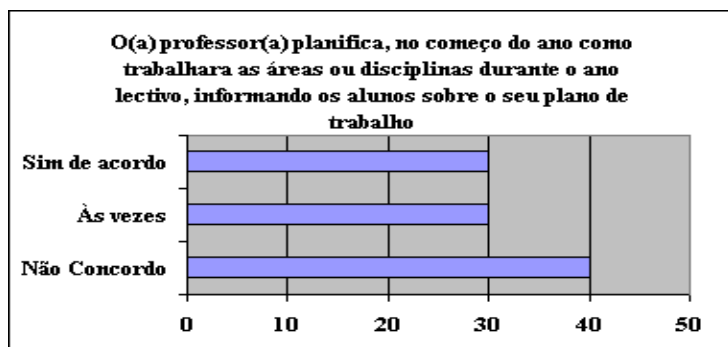


Gráfico A18

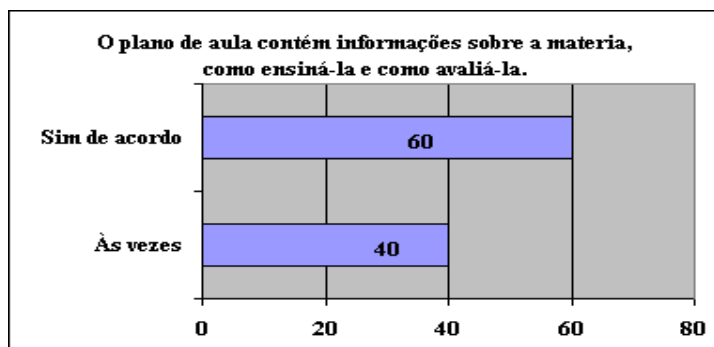
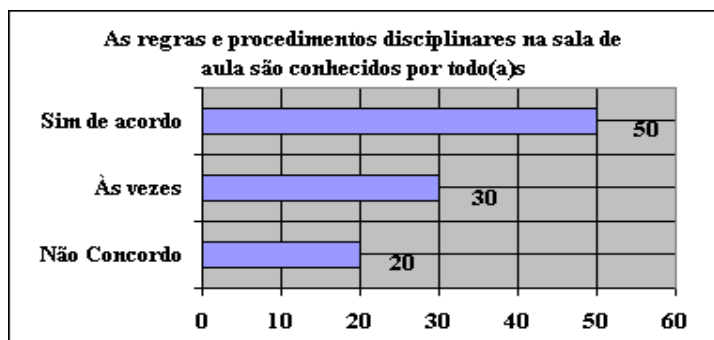


Gráfico A19



## 2- Ambiente escolar

### 2.1 - Estabelecimento de altos padrões de ensino

Gráfico A20

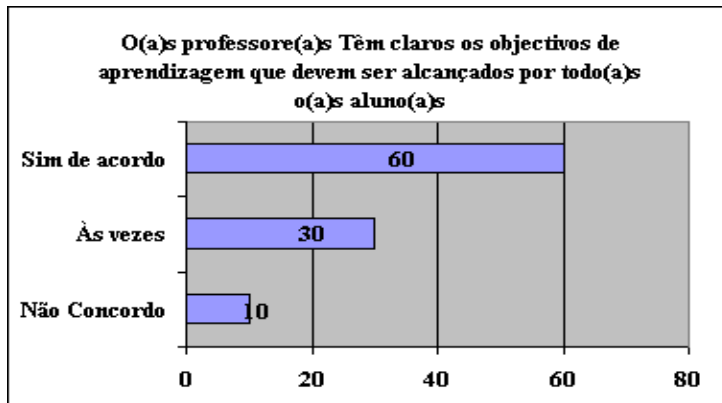


Gráfico A21

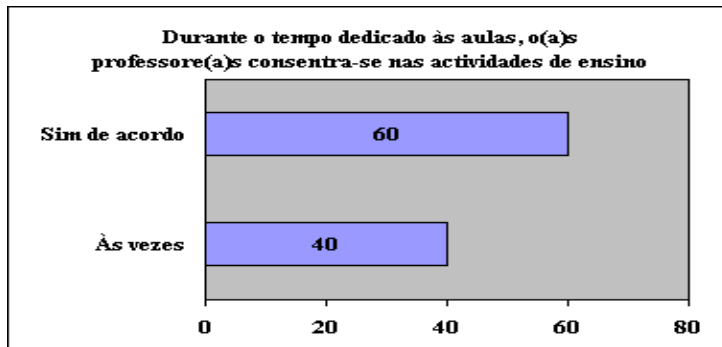
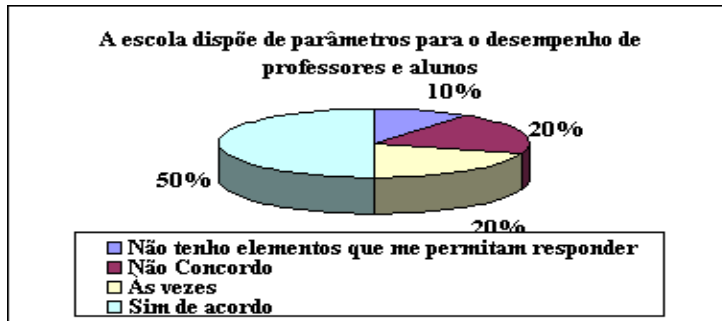


Gráfico A22



## 2.2 - Comunicação regular entre o(a) gestor(a), professores, e a comunidade

Gráfico A23

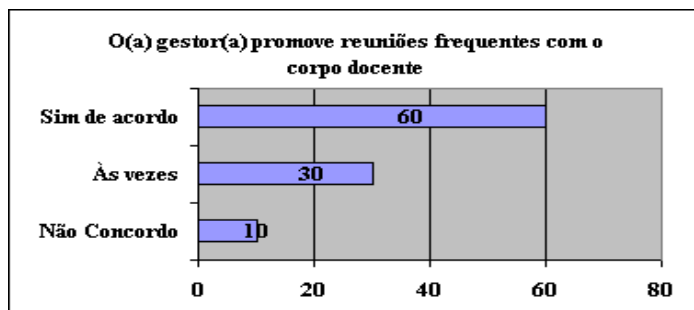


Gráfico A24

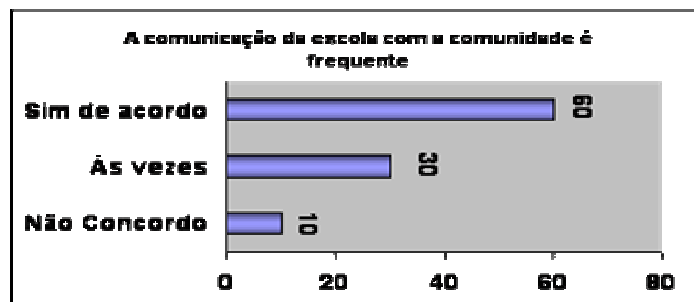
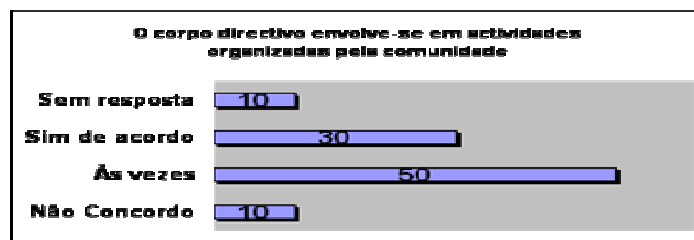
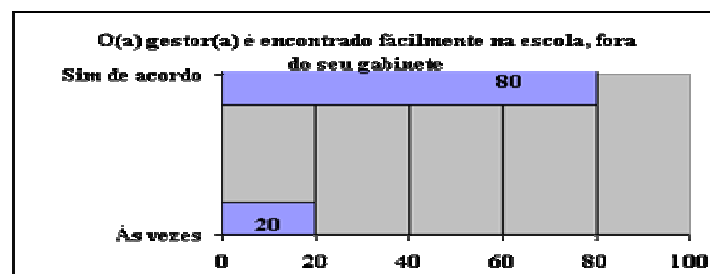


Gráfico A25

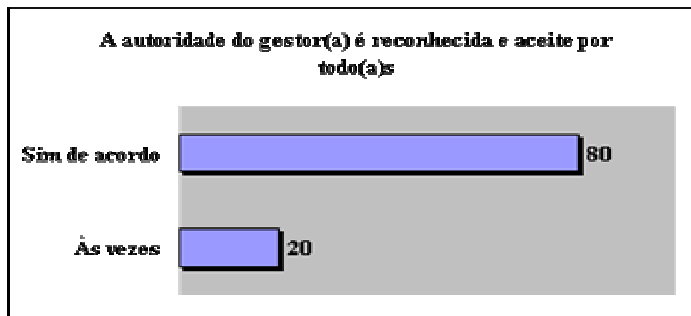


## 2.3 Grande visibilidade do(a) gestor(a), e fácil acesso

Gráfico A26

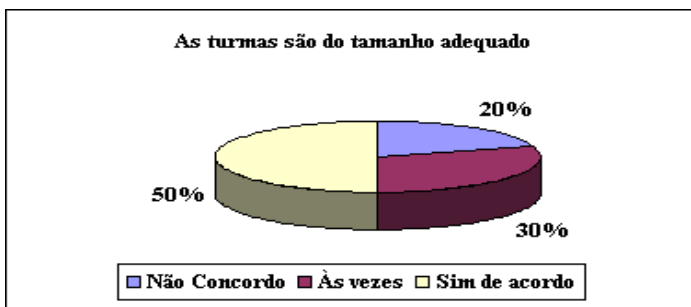


**Gráfico A27**

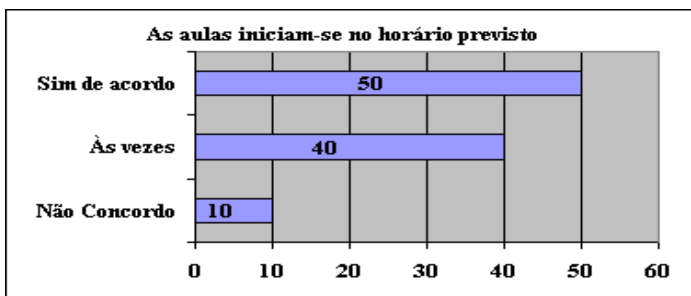


## 2.4 Organização do ambiente escolar

**Gráfico A28**



**Gráfico A29**



## 2.5 Normas e regulamentos escolares

**Gráfico A30**

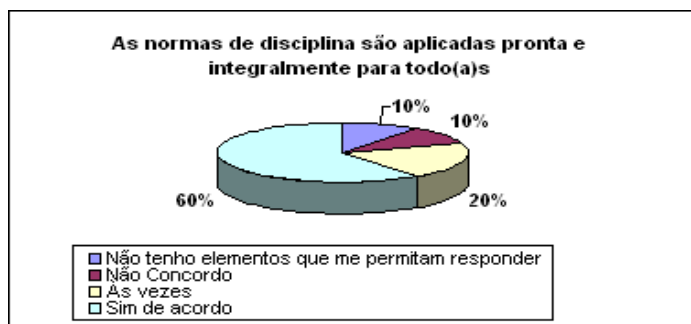
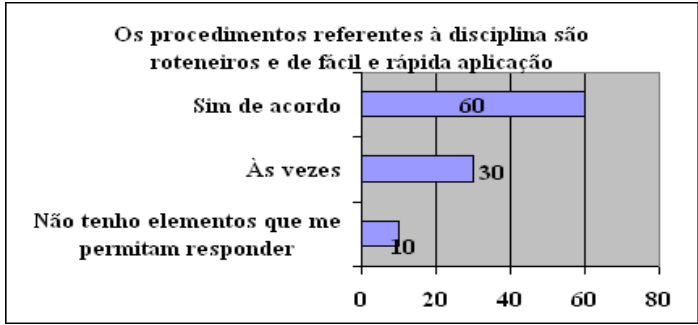
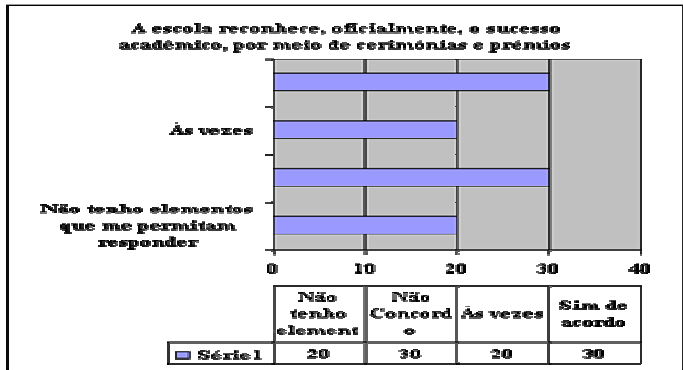


Gráfico A31



2.6 - O êxito académico é reconhecido pela escola

Gráfico A32



2.7 Confiança do(a)s professore(a)s no seu trabalho

Gráfico A33

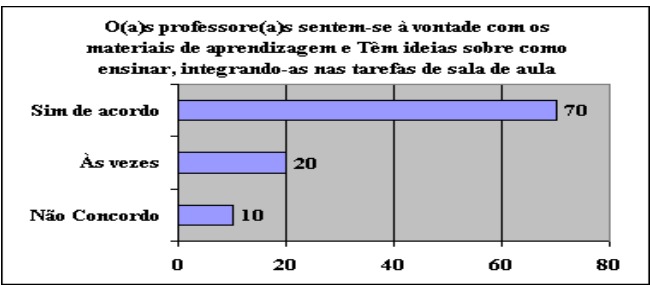
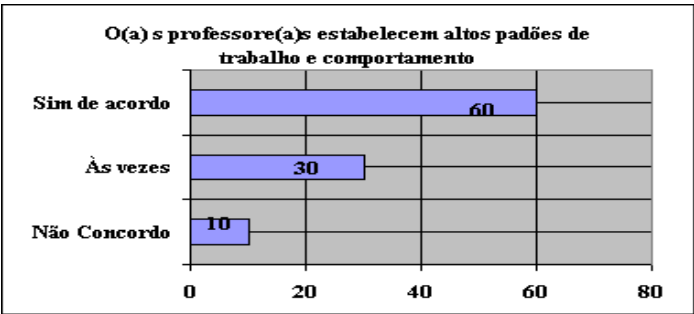
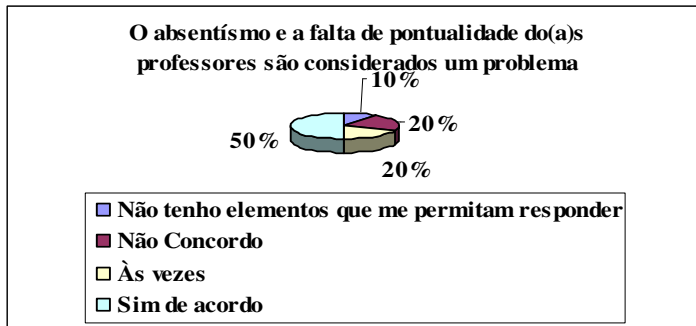


Gráfico A34



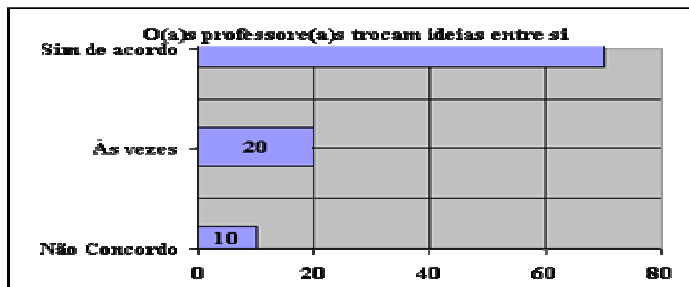


**Gráfico A35**

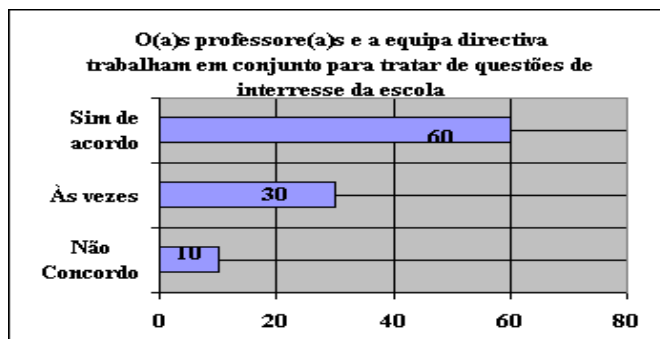


## 2.9 Trabalho em equipa

**Gráfico A36**



**Gráfico A37**



## 3 - Desenvolvimento do património humano

### 3.1 Formação adequada

**Gráfico A38**

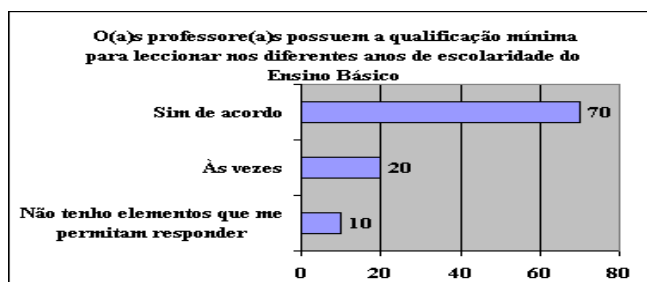


Gráfico A39

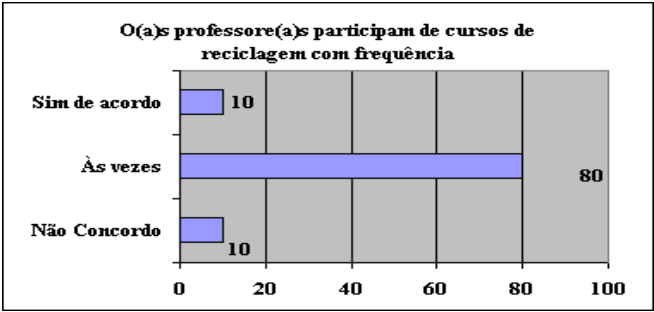
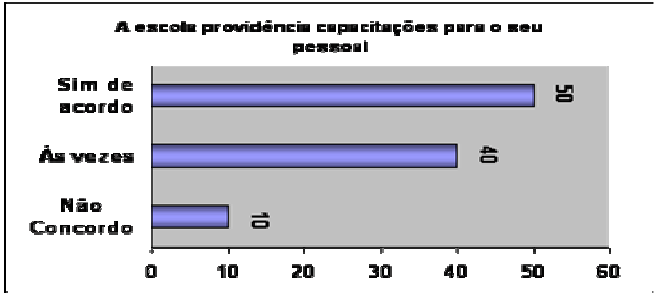
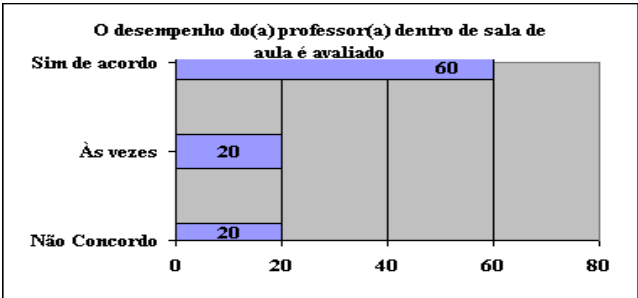


Gráfico A40



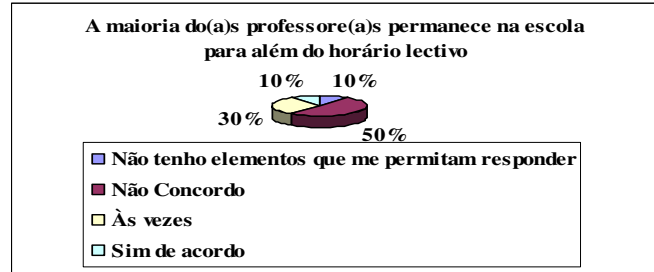
3.2 Experiência apropriada

Gráfico A41



3.3 Jornada de trabalho

Gráfico A42



3.4 Compromisso da equipa com os objectivos da escola

Gráfico A 43

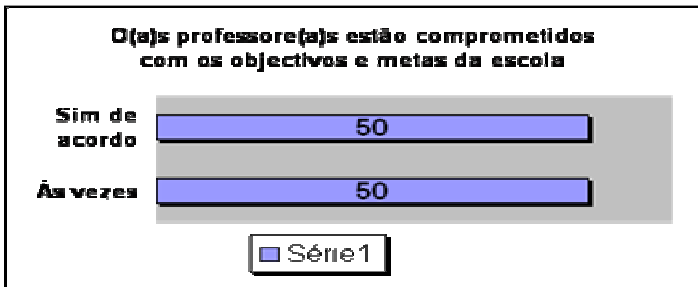
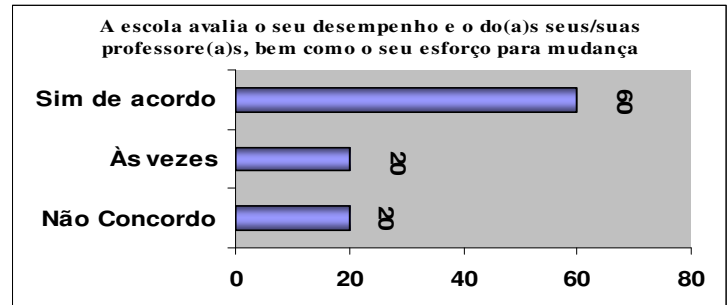


Gráfico A44



4- Gestão participativa

4.1 Direcção actuante

Gráfico A45

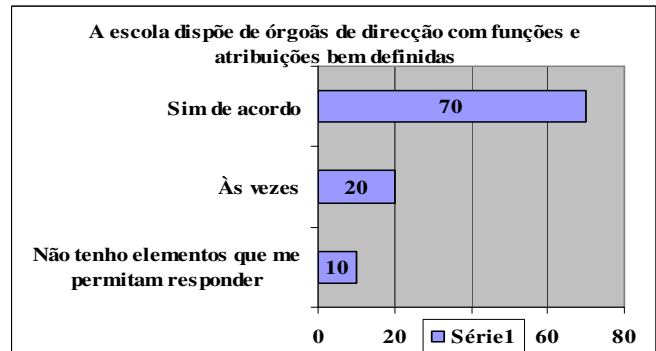
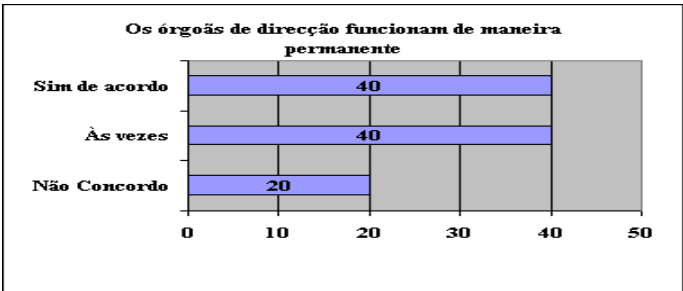
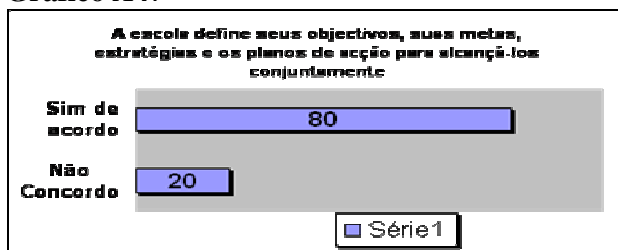


Gráfico A46



## 4.2 Planificação das acções

Gráfico A47



## 4.3 Objectivos Claros

Gráfico A48

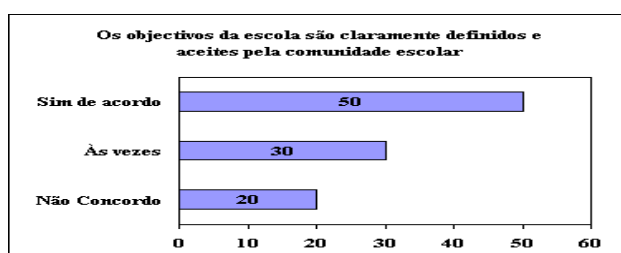


Gráfico A49



## 4.4 Rotina organizada

Gráfico A50

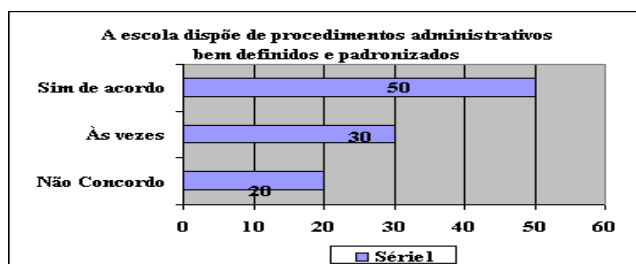
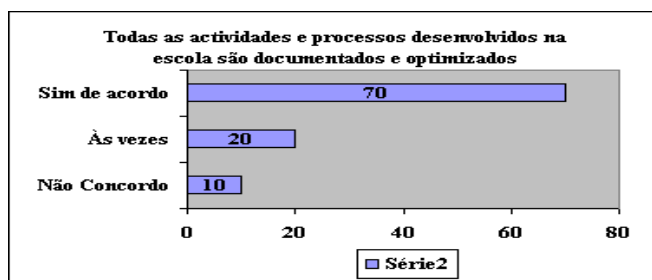


Gráfico A51



## 1- Satisfação/resultados da escola

### 1.1- Satisfação

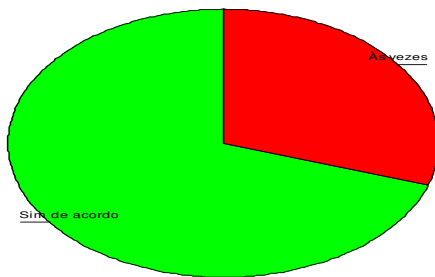
**Tabela B1**

Os conhecimentos que recebo respondem ao que esperava da escola

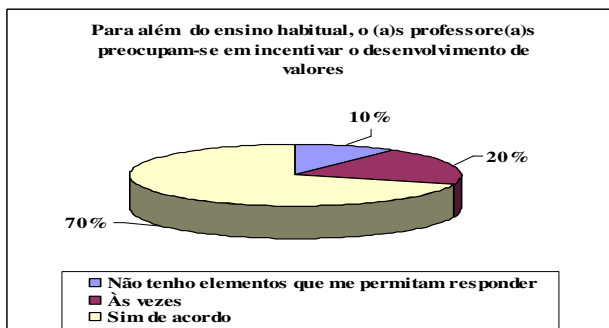
	Frequência	Percentagem
Sim de acordo	10	100

**Gráfico B1**

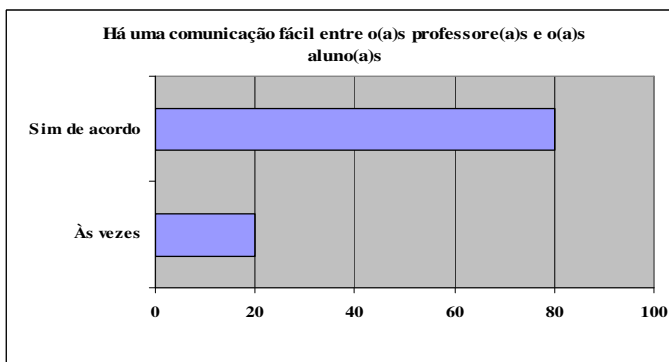
Estou satisfeito(a) com a forma como me ensinam.



**Gráfico B2**



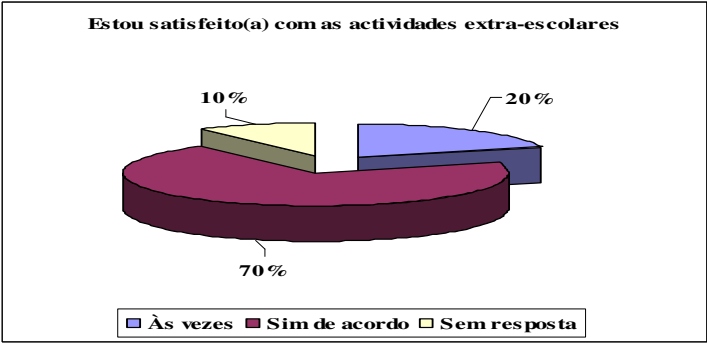
**Gráfico B3**



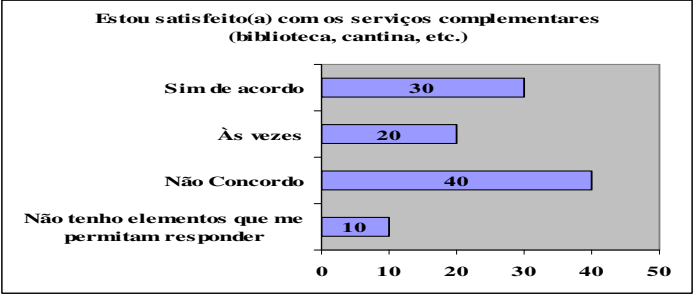
**Gráfico B4**



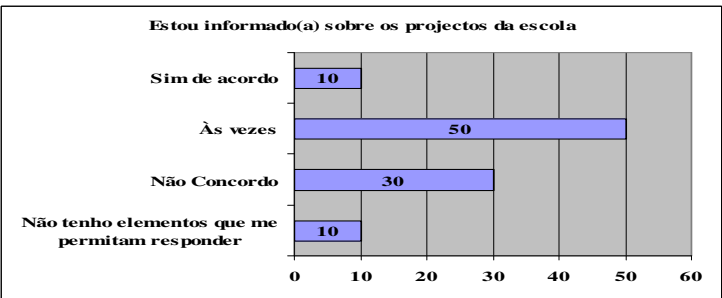
**Gráfico B5**



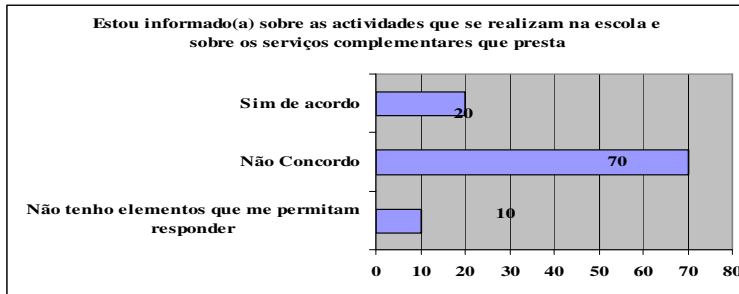
**Gráfico B6**



**Gráfico B7**



**Gráfico B8**

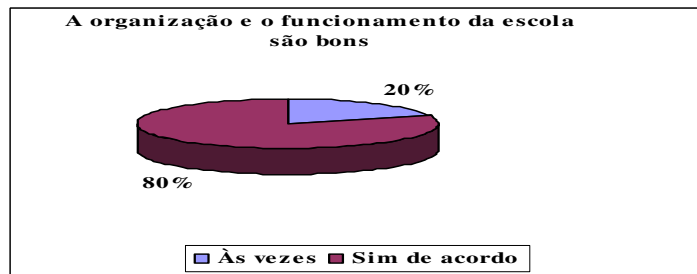


**Tabela B2**

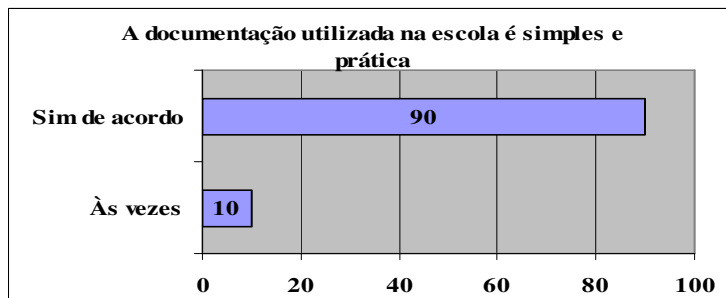
**O ensino que recebo é de qualidade**

	Frequência	Percentagem
Sim de acordo	10	100

**Gráfico B9**

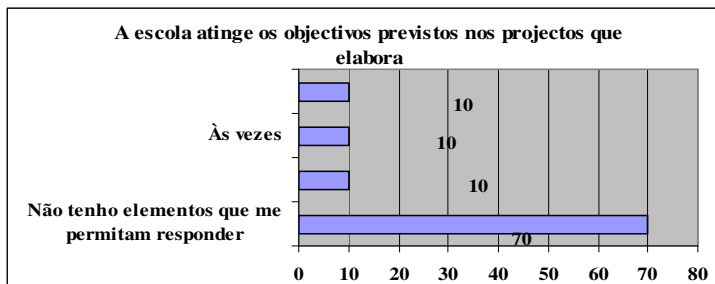


**Gráfico B10**

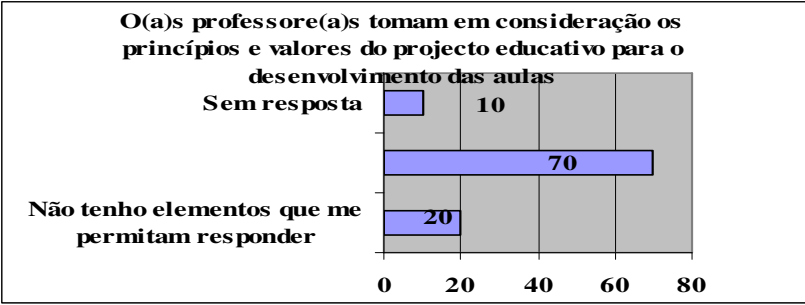


## 1.2- Resultados

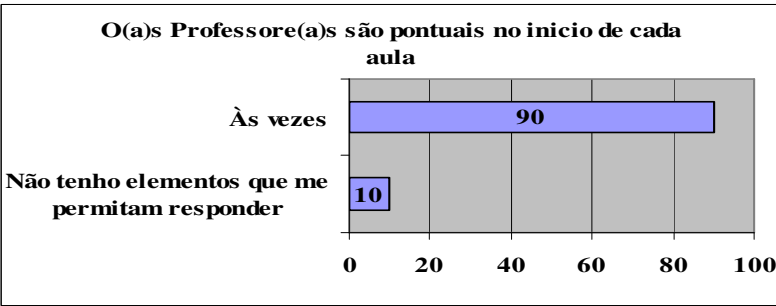
**Gráfico B11**



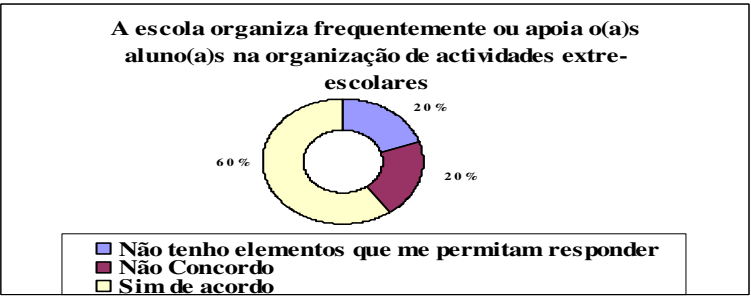
**Gráfico B12**



**Gráfico B13**



**Gráfico B14**





## QUESTIONÁRIOS C: dirigido ao pessoal docente e não docente

### 1 Satisfação/resultados da escola

#### 1.1 Satisfação

Tabela C1

	Frequência	Percentagem
Sim de acordo	6	100

Gráfico C1

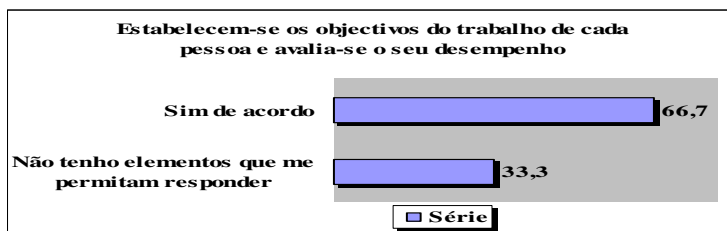


Gráfico C2

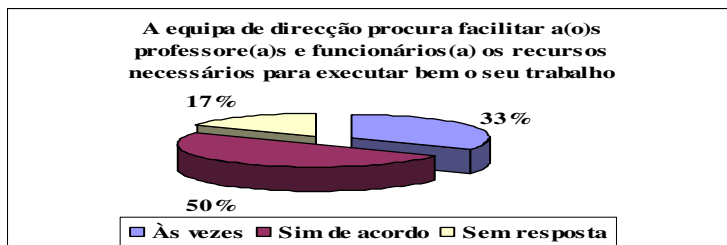
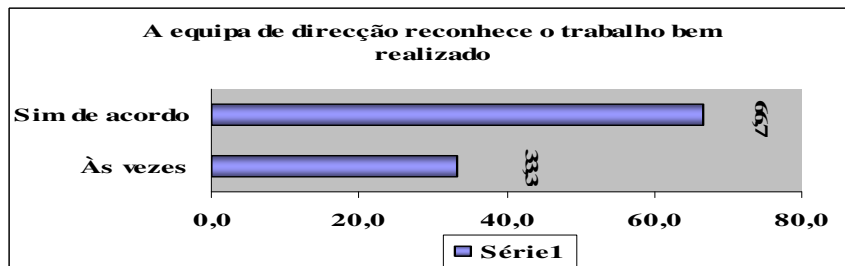
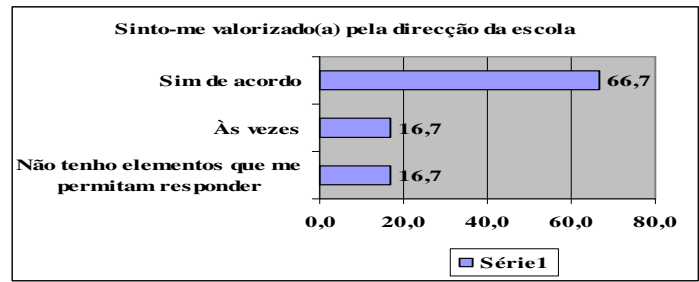


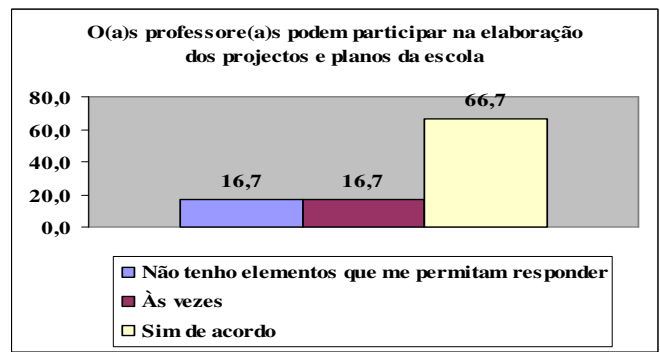
Gráfico C3



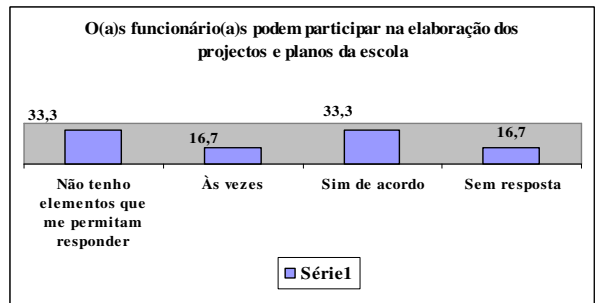
**Gráfico C4**



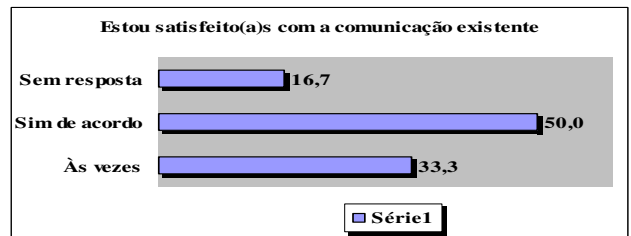
**Gráfico C5**



**Gráfico C6**



**Gráfico C7**



1.2 Resultados

Gráfico C8

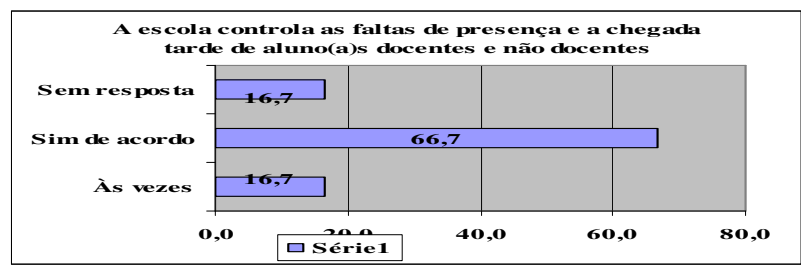


Gráfico C9

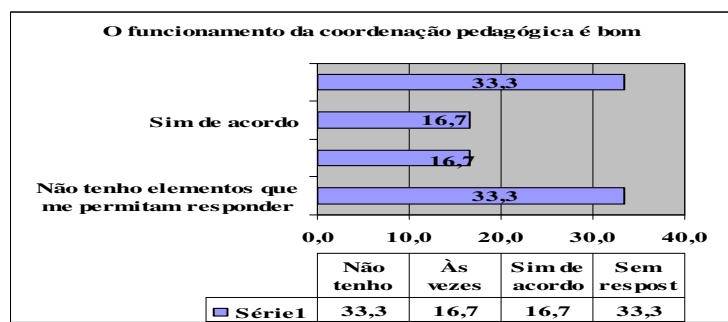
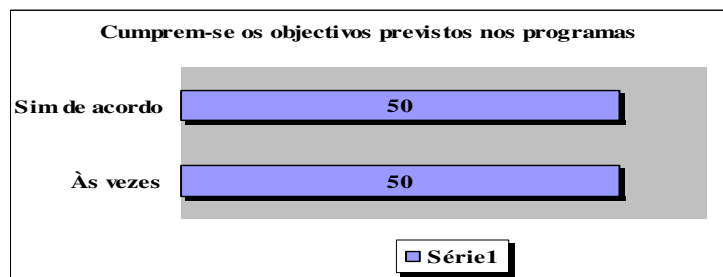
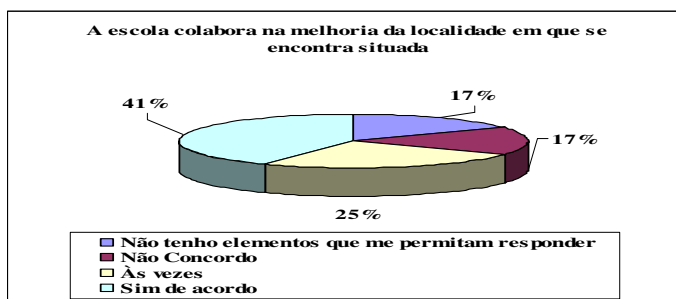


Gráfico C10

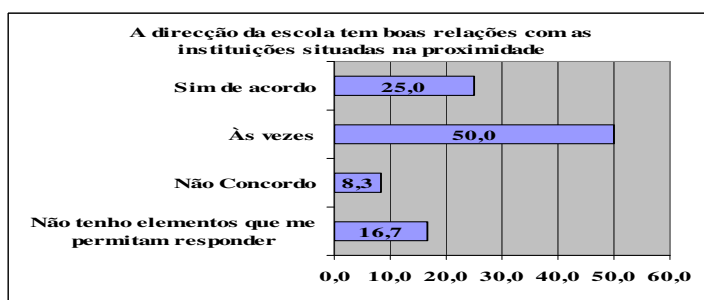


## QUESTIONÁRIOS D: dirigidos à comunidade onde a escola está inserida.

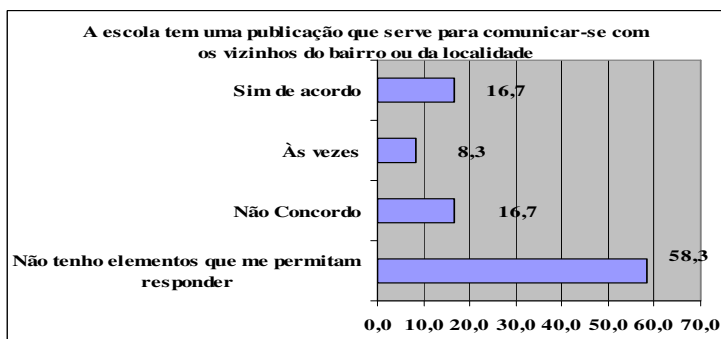
**Gráfico D1**



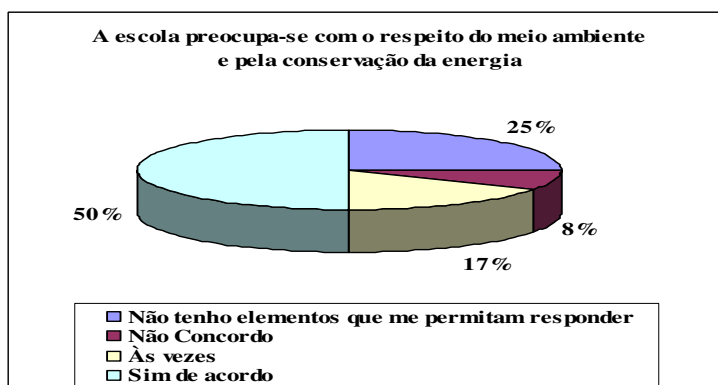
**Gráfico D2**



**Gráfico D3**



**Gráfico D4**



## **Ficha de inquérito A**

### **AVALIAÇÃO DA ESCOLA**

#### **ANÁLISE DOS FACTORES DETERMINANTES DA EFICÁCIA ESCOLAR<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> XAVIER, Antônio Carlos da Ressurreição, Amaral Sobrinho, José. Como elaborar o Plano de desenvolvimento da escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 2ª ed./Antônio Carlos da Ressurreição Xavier, José Amaral Sobrinho – Brasília: Programa FUNDESCOLA, 1999. p. 67 - 78

**INQUÉRITO DESTINADO AOS PROFESSORES DO PÓLO Nº1 DE CALHETA S.MIGUEL**

**I – EFECTIVIDADE DO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM**

<b>REQUISITOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PONTUAÇÃO (1. 2. 3. 4.)<sup>2</sup></b>
1. Currículo organizado e articulado	1. A escola possui e utiliza os programas das diferentes disciplinas; 2. Os conteúdos para área disciplinar estão organizados de forma sequencial; 3. O(a)s professore(a)s sabem o conteúdo a ser trabalhado em cada área disciplinar; 4. O(a)s professore(a)s sabem o conteúdo trabalhado no ano anterior por outro(a) professor(a); 5. As etapas e níveis de aprendizagem a serem alcançados pelo(a)s aluno(a)s estão claramente definidos; 6. Os objectivos de aprendizagem a serem alcançados pelo(a)s aluno(a)s podem ser medidos.	1...2....3....4. 1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4
2. Respeito do tempo efectivo de aprendizagem	7. Os eventos escolares e assuntos administrativos são organizados e tratados com um mínimo de interrupção das aulas; 8. O tempo previsto para cada matéria está claramente definido e é seguido pelo(a)s professore(a)s; 9. O(a)s professore(a)s começam e terminam as aulas pontualmente; 10. A interrupção de aulas devido à ausência de professore(a)s, reuniões, intervalos, etc. é mínima; 11. O(a)s professore(a)s dispõem de um Plano de Aula pronto quando o(a)s aluno(a)s entram na sala; 12. A transição entre actividades desenvolvidas em sala de aula é rápida; 13. Há normas em relação a atrasos e faltas, tanto para aluno(a)s como para professore(a)s	1...2....3....4. 1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4
3. Práticas efectivas e estratégias de ensino	14. A maior parte do tempo do(a)s aluno(a)s na escola é dedicada a actividades de aprendizagem; 15. O ritmo de ensino está ajustado, de modo a atender a(o)s aluno(a)s que aprendem com maior ou menor rapidez; 16. O(a)s professore(a)s conhecem as necessidades da turma e dão atenção individual e estímulo a(o)s aluno(a)s com dificuldades;	1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4

<sup>2</sup>: 1. Não tenho elementos que me permitam responder; 2 :Não concordo; 3: Às vezes; 4: Sim de acordo;

	<p>17. O(a)s professore(a)s explicam a(o)s aluno(a)s os objectivos das lições e da matéria numa linguagem simples e clara;</p> <p>18. O(a)s aluno(a)s sabem com antecedência o que se espera deles;</p> <p>19. O(a)s professore(a)s estimulam a curiosidade e o interesse do(a)s aluno(a)s relacionando o conteúdo da lição com coisas relevantes do dia a dia do(a)s aluno(a)s;</p> <p>20. Durante as aulas, o(a)s professore(a)s fazem perguntas sobre pontos chave da lição para verificar a compreensão e estimular o raciocínio do(a)s aluno(a)s;</p> <p>21. Exercícios, tarefas e testes são corrigidos e devolvidos rapidamente;</p> <p>22. O(a)s professore(a)s fazem elogios e críticas construtivas a(o)s aluno(a)s em sala de aula.</p>	<p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p> <p>(1...2...3...4)<sup>3</sup></p> <p>1...2....3....4</p>
4. Estratégias diferenciadas de ensino	<p>23. O(a)s professore(a)s usam técnicas variadas de ensino, incluindo tarefas e deveres individuais, discussão em sala, trabalho em grupos, exercícios e monitorias;</p> <p>24. O(a)s professore(a)s utilizam materiais interactivos, quando disponíveis;</p> <p>25. O(a)s aluno(a)s são activamente engajado(a)s nas actividades de sala de aula</p>	<p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p>
5-. Avaliação contínua do rendimento do(a)s aluno(a)s	<p>26. O(a)s professore(a)s acompanham continuamente o progresso do(a)s aluno(a)s e sabem quantos e quais o(a)s aluno(a)s tem dificuldades em cada disciplina e conteúdo;</p> <p>27. Há recolha de dados, arquivos e relatórios sobre o desempenho do(a)s aluno(a)s;</p> <p>28. A avaliação do desempenho do(a)s aluno(a)s em todos os níveis é adequada aos objectivos do ensino;</p> <p>29. A equipa da escola utiliza os resultados dos testes e relatórios de avaliação para localizar problemas potenciais e propor soluções;</p> <p>30. A equipa da escola utiliza essas informações para fazer revisões da forma como o programa é trabalhado na escola;</p> <p>31. A escola utiliza padrões de desempenho para avaliar a aprendizagem do(a)s aluno(a)s com base nos objectivos dos programas.</p>	<p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4</p>

<sup>3</sup> 1. Não tenho elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Às vezes; 4: Sim de acordo;

6-. Rotina da sala de aula organizada e disciplinada	32. O(a) professor(a) planifica, no começo do ano, como trabalhará as áreas ou disciplina durante o ano lectivo, informando os alunos sobre o seu plano de trabalho;	1...2....3....4
	33. O(a)s professore(a)s podem mostrar a qualquer pessoa o seu Plano de Aulas e explicar a sua utilidade;	1...2....3....4
	34. O Plano de Aula contém informações sobre a matéria, como ensiná-la e como avaliá-la;	1...2....3....4
	35. As regras e procedimentos disciplinares na sala de aula são conhecidos por todo(a)s;	1...2....3....4
	36. O(a)s professore(a)s reforçam comportamentos positivos e socialmente correctos do(a)s aluno(a)s, principalmente daquele(a)s que apresentam problemas de comportamento;	1...2....3....4
	37. O (a)s professore(a)s param rapidamente distúrbios que ocorram na sala de aula evitando assim que a classe inteira seja perturbada;	1...2....3....4

## II-. AMBIENTE ESCOLAR

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA (1. 2. 3. 4. ) <sup>4</sup>
1.Estabelecimento de altos padrões de ensino	1. O(a)s professore(a)s têm claros os objectivos de aprendizagem que devem ser alcançados por todo(a)s o(a)s aluno(a)s;	1...2....3....4.
	2. Durante o tempo dedicado às aulas, o(a)s professore(a)s concentram-se nas actividades de ensino;	1...2....3....4..
	3. O(a)s professore(a)s comunicam a(o)s aluno(a)s as metas de aprendizagem e de comportamento estabelecidas;	1...2....3....4.
	4. O(a)s aluno(a)s com dificuldades de aprendizagem recebem auxílio, estímulo e apoio para atingir o nível de aprendizagem esperado;	1...2....3....4.
	5. O(a) director(a) e o(a)s professore(a)s monitorizam regularmente o progresso académico e comportamento do(a)s aluno(a)s;	1...2....3....4.
	6. O(a) director(a) pedagógico ou o(a) coordenador(a) de disciplina acompanha, com frequência, o desempenho do(a)s professore(a)s e o desenvolvimento de seus programas curriculares;	1...2....3....4
	7. A escola dispõe de parâmetros para o desempenho de professore(a)s e aluno(a)s;	1...2....3....4.
	8. Os padrões que definem o êxito académico são claros e conhecidos por todo(a)s o(a)s professore(a)s e aluno(a)s.	1...2....3....4.
2-. Comunicação regular entre o(a)	9. O(a) Gestor(a) promove reuniões frequentes com o corpo docente;	1...2....3....4..

<sup>4</sup> 1. Não tenho elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Às vezes; 4: Sim de acordo;



Gestor(a) , professores, e a comunidade	<p>10. A comunicação da escola com a comunidade é frequente;</p> <p>11. O corpo directivo envolve-se em actividades organizadas pela comunidade;</p> <p>12. A escola promove eventos <u>na escola</u> para a comunidade;</p> <p>13. A direcção da escola procura envolver a comunidade nas decisões relativas à melhoria da escola.</p>	<p>1...2....3....4..</p> <p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4.</p> <p>1...2....3....4.</p>
4-. Grande visibilidade do(a) Gestor(a) e fácil acesso	<p>14. O(a) Gestor(a) participa nas reuniões da escola, supervisionando o bom andamento dos trabalhos;</p> <p>15. O(a) Gestor(a) é encontrado facilmente na escola, fora de seu gabinete;</p> <p>16. O(a) Gestor(a) permanece na escola durante o período de actividades escolares;</p> <p>17. A autoridade do Gestor(a) é reconhecida e aceite por todo(a)s</p>	<p>1...2....3....4.</p> <p>1...2....3....4.</p> <p>1...2....3....4.</p> <p>1...2....3....4..</p>
5-. Organização do Ambiente Escolar	<p>18. O nível de ruído externo é baixo e não compromete as actividades desenvolvidas dentro da sala de aula;</p> <p>19. As turmas são de tamanho adequado;</p> <p>20. A escola é limpa, organizada e tem aparência atractiva;</p> <p>21. As aulas iniciam-se no horário previsto;</p> <p>22. As tarefas, os livros e os materiais a serem utilizados são preparados antes do início das aulas</p>	<p>1...2....3....4.</p> <p>1...2....3....4..</p> <p>1...2....3....4.</p> <p>1...2....3....4.</p> <p>1...2....3....4</p>
6-. Normas e regulamentos escolares	<p>23. A escola possui um Regulamento Interno escrito que especifica as normas de comportamento para aluno(a) s e professore(a) s;</p> <p>24. O Regulamento Interno é do conhecimento do(a) s aluno(a)s e do(a)s professore(a)s;</p> <p>25. As normas de disciplina são aplicadas pronta e integralmente para todo(a)s;</p> <p>26. Os procedimentos referentes à disciplina são rotineiros e de fácil e rápida aplicação;</p> <p>27. O comportamento positivo do(a) s aluno(a) s é reforçado e estimulado</p>	<p>(1...2.3..4)<sup>5</sup></p> <p>1...2....3....4..</p> <p>1...2....3....4..</p> <p>1...2....3....4</p> <p>1...2....3....4.</p>
8-. O êxito académico é reconhecido pela escola	<p>28. A escola reconhece, oficialmente, o sucesso académico, por meio de cerimónias e prémios</p>	<p>1...2....3....4..</p>
9-. Confiança do(a)s professore(a)s no seu trabalho	<p>29. O(a) s professore(a) s consideram-se capazes de ensinar bem;</p> <p>30. O(a)s professore(a)s sentem-se à vontade com os materiais de aprendizagem e têm ideias sobre como ensinar, integrando-as nas tarefas de sala de aula.</p>	<p>1...2....3....4..</p> <p>1...2....3....4.</p>
10-Compromisso e preocupação da	<p>31. O(a)s aluno(a)s confirmam que o(a)s professore(a)s estão comprometidos com o ensino e se preocupam com ele(a) s;</p>	<p>1...2....3....4</p>

<sup>5</sup> 1: Não tenho elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Às vezes; 4: Sim de acordo

equipa escolar com os alunos e com a escola	32. O(a)s professore(a)s estabelecem altos padrões de trabalho e comportamento;	1...2....3....4
	33. O(a)s professore(a)s e o pessoal dirigente referem-se à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos;	1...2....3....4
	34. O absentismo e a falta de pontualidade do(a)s professores são considerados um problema .	1...2....3....4
11. Trabalho em equipa	35. O(a)s professore(a)s planificam as actividades de ensino de forma concertada;	1...2....3....4
	36. O(a)s professore(a)s trocam ideias entre si;	1...2....3....4
	37. O(a)s professore(a)s e a equipa directiva trabalham em conjunto para tratar de questões de interesse da escola	1...2....3....4

### III-. DESENVOLVIMENTO DO PATRIMÓNIO HUMANO

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA (1 2 3 4)
1. Formação adequada	1. O(a)s professore(a)s possuem a qualificação mínima para leccionar nos diferentes anos de escolaridade do ensino básico;	1...2....3....4
	2. O(a)s professore(a)s demonstram ter domínio da matéria que ensinam (exemplo: receberiam nota elevada em teste baseado na matéria que leccionam);	1...2....3....4
	3. O(a)s professore(a)s participam de cursos de reciclagem com frequência;	1...2....3....4
	4. A escola providencia capacitações para o seu pessoal.	1...2....3....4
2. Experiência apropriada	5. O(a)s professore(a)s têm pelo menos 3 anos de experiência;	1...2..3...4
	6. O desempenho do(a) professor(a) dentro de sala de aula é avaliado.	1...2....3....4
3. Estabilidade	7. A taxa de mobilidade de professore(a)s diminui de ano para ano.	(1...2...3..4) <sup>6</sup>
4. Jornada de trabalho	8. A maioria do(a)s professore(a)s permanece na escola para além do horário lectivo.	1...2....3....4
5. Compromisso da equipa com os objectivos da escola	9. O(a)s professore(a)s estão comprometidos com os objectivos e metas da escola;	1...2....3....4
	10. O(a)s professore(a)s e funcionário(a)s conhecem os objectivos e metas da escola;	1...2....3....4
	11. O(a)s coordenadore(a)s orientam o(a)s docentes sobre práticas de ensino e prestam assistência quando necessário;	1...2....3....4
	12. A escola avalia o seu desempenho e o do(a)s seus/suas professore(a)s, bem como o seu esforço para a mudança	1...2....3....4

<sup>6</sup> 1: Não tenho elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Às vezes; 4: Sim de acordo

#### IV-. GESTÃO PARTICIPATIVA

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA (1. 2. 3. 4)
1. Direcção actuante	1. A escola dispõe de órgãos de direcção com funções e atribuições bem definidas;	1...2....3....4
	2. Os órgãos de direcção funcionam de maneira permanente.	1...2....3....4
2. Independência na captação e alocação de recursos	3. O(a) gestor(a) é capaz de demonstrar que os rendimentos escolares adquiridos com os recursos provenientes do governo, da comunidade e das propinas são utilizados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola.	1...2....3....4
3. Planificação das acções	4. A escola define seus objectivos, suas metas, estratégias e os planos de acção para alcançá-los conjuntamente;	1...2....3....4
	5. O(a) gestor(a) e os professores tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros de texto e outros materiais usados.	1...2....3....4
4. Objectivos claros	6. Os objectivos da escola são claramente definidos e aceites pela comunidade escolar;	1...2....3....4
	7. Todo(a)s na escola conhecem o objectivo do seu trabalho;	1...2....3....4
	8. A escola tem autoridade para decidir sobre horários escolares, equipamentos e materiais necessários, esquemas de trabalho e métodos preferidos;	1...2....3....4
	9. A escola dispõe de critérios para determinar a eficácia escolar;	1...2....3....4
	10. A escola estabelece metas.	1...2....3....4
5. Rotina organizada	11. A escola dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados;	1...2....3....4
	12. Tudo na escola é feito conforme proposto pelos procedimentos;	1...2....3....4
	13. As pessoas na escola conhecem todos os procedimentos para executar bem o seu trabalho;	1...2....3....4
	14. Cada pessoa na escola está informada e capacitada para executar bem as suas tarefas;	1...2....3....4
	15. Todos na escola sabem medir e avaliar o resultado do seu trabalho;	1...2....3....4
	16. Todos os dados necessários à gestão da escola são levantados de forma competente;	1...2....3....4
	17. Todos os problemas que surgem na escola são comunicados à direcção;	1...2....3....4
	18. Todas as actividades e processos desenvolvidos na escola são documentados e optimizados;	1...2....3....4
	19. Todas as informações circulam de maneira rápida e correcta entre sectores e colaboradore(a)s.	1...2....3....4
		1...2....3....4

## V-.INSTALAÇÕES E MATERIAIS

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA (1. 2. 3. 4.) <sup>7</sup>
1.Disponibilidade de recursos necessários	1. O(a)s professore(a)s e aluno(a)s dispõem de materiais adequados que permitem actividades diversificadas dentro de sala de aula; 2. O edifício e o pátio dispõem de água.	1...2....3....4  1...2....3....4
2. Instalações adequadas da escola	3. O edifício e o pátio escolar são bem conservados e têm aparência atractiva; 4. As salas de aula são suficientes para todas as turmas; 5. As salas de aula são de tamanho adequado; 6. A escola possui uma biblioteca ou sala de leitura; 7. A escola possui um espaço administrativo e de apoio a(o) professor(a); 8. A escola possui um espaço para lazer (recreio, lanche, etc.); 9. As casas de banho são em número suficiente e estão em condições de uso; 10. A claridade e a temperatura das salas de aula são adequadas. 11. A escola possui edifício próprio	1...2....3....4  1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4 1...2....3....4  1...2....3....4 1...2....3....4  1...2....3....4 1...2....3....4
3. Instalação Adequada nas salas de aula	12. Há carteiras ou mesas adequadas para todo(a)s o(a)s aluno(a)s; 13. Há mesa e cadeira para o(a) professor(a); 14. Há quadro-negro, giz e material de apoio visual em cada sala de aula.	1...2....3....4  1...2....3....4 1...2....3....4

<sup>7</sup> 1: Não tenho elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Às vezes 4: Sim de acordo

### Ficha de inquérito B

Inquérito: Satisfação / Resultados da escola. Questionário dirigido aos alunos

Este questionário está orientado para conhecer qual é a percepção do(a)s aluno(a)s sobre os resultados da escola e, conseqüentemente, o seu grau de satisfação. Com ele recolhe-se informações sobre o impacto no(a)s aluno(a)s dos resultados obtidos pela escola. Os resultados obtidos proporcionam informação valiosa para elaborar Planos de Melhoria nas áreas correspondentes.

1. Ano Lectivo 2006/2007                      Sexo \_\_\_\_\_                      Idade \_\_\_\_\_

2. Nome da Escola \_\_\_\_\_

3. Ano de Escolaridade \_\_\_\_\_

#### A – Satisfação

TOPICOS DE REFERENCIA	Pontuação 1, 2, 3, 4 <sup>8</sup>
1. Os conhecimentos que recebo respondem ao que esperava da escola	1, 2, 3, 4
2. Tenho confiança nesta escola	1, 2, 3, 4
3. Estou satisfeito(a) por estar matriculado(a) nesta escola	1, 2, 3, 4
4. Estou satisfeito(a) com a forma como me ensinam.	1, 2, 3, 4
5. O(a)s professore(a)s comentam com o(a)s aluno(a)s os progressos e dificuldades no processo de avaliação contínua e nos assinalam os objectivos que não atingimos	1, 2, 3, 4
6. Para além do ensino habitual, o(a)s professore(a)s preocupam – se em incentivar o desenvolvimento de valores	1, 2, 3, 4
7. O pessoal que trabalha na escola atende-me quando lhe coloco qualquer assunto	1, 2, 3, 4
8. Sempre sei qual a pessoa ou o(a) funcionário(a) a quem devo dirigir-me na escola, de acordo com o assunto que tenho que tratar	1, 2, 3, 4
9. Há uma comunicação fácil entre o(a)s professore(a)s e o(a)s aluno(a)s	1, 2, 3, 4
10. A convivência é boa na escola	1, 2, 3, 4
11. Recebo orientação sobre como estudar e sobre minha futura vida profissional.	1, 2, 3, 4
12. Dispomos de mecanismos adequados para efectuar queixas sobre o funcionamento da escola	1, 2, 3, 4
13. Dispomos de mecanismos adequados para efectuar sugestões para o funcionamento da escola	1, 2, 3, 4
14. Os conflitos resolvem-se com justiça	1, 2, 3, 4
15. As normas de disciplina existentes favorecem a convivência	1, 2, 3, 4
16. Recomendo esta escola para outro(a)s amigo(a)s	1, 2, 3, 4
17. Estou satisfeito(a) com as actividades extra-escolares	1, 2, 3, 4
18. Estou satisfeito(a) com os serviços complementares (biblioteca, cantina, etc.)	1, 2, 3, 4
19. Estou informado(a) sobre os projectos da escola	1, 2, 3, 4
20. Estou informado(a) sobre as actividades que se realizam na escola e sobre os serviços complementares que presta	1, 2, 3, 4

<sup>8</sup>: 1. Não tenho elementos que me permitam responder; 2 :Não concordo; 3: Às vezes; 4: Sim de acordo;

21. O ensino que recebo é de qualidade	1, 2. 3.4
22. O tempo de aulas é bem aproveitado na escola	1, 2. 3.4
23. A organização e o funcionamento da escola são bons	1, 2. 3.4
24. Respondem-me rapidamente as queixas que coloco	1, 2. 3.4
25. Recebo um tratamento correcto	1, 2. 3.4
26. A documentação utilizada na escola é simples e prática	1, 2. 3.4
27. Estou satisfeito(a) com as instalações que a escola possui	1, 2. 3.4
28. Estou satisfeito(a) com o nível de manutenção e higiene das instalações	1, 2. 3.4

## B – Resultados

TÓPICOS DE REFERÊNCIA	PONTUAÇÃO (1, 2, 3, 4) <sup>9</sup>
1. A escola atinge os objectivos previstos nos Projectos que elabora	1. 2. 3. 4
2. O(a) s professore(a)s tomam em consideração os princípios e valores do Projecto Educativo para o desenvolvimento das aulas	1. 2. 3. 4
3. O que me ensinam na escola responde às minhas necessidades de aprendizagem	1. 2. 3. 4
4. Tenho bons resultados académicos no fim do ano lectivo	1. 2. 3. 4
5. O(a)s aluno(a)s desta escola, que continuam estudos noutras escolas vão com um bom nível	1. 2. 3. 4
6. Os esforços desenvolvidos pela escola para melhorar o processo de ensino aprendizagem façam com que eu melhore os meus resultados de ano para ano	1. 2. 3. 4
7. O que aprendo ser-me -à muito útil no futuro	1. 2. 3. 4
8. A escola entrega-me uma ficha com os resultados escolares no fim de cada ano lectivo	1. 2. 3. 4
9. O(a) s professore(a)s assistem regularmente às aulas e cumprem o calendário escolar	1. 2. 3. 4
10. O(a) s professore(a)s são pontuais no início de cada aula	1. 2. 3. 4
11. A escola controla as faltas de presença e os atrasos do(a)s aluno(a)s	1. 2. 3. 4
12. A escola preocupa-se com que o(a)s novos aluno(a)s se integrem bem nela	1. 2. 3. 4
13. Estou satisfeito com a aplicação do Regulamento Interno da escola	1. 2. 3. 4
14. A gestão da biblioteca permite que eu possa tirar proveito dela	1. 2. 3. 4
15. A gestão da cantina responde às minhas necessidades e possibilidades	1. 2. 3. 4
16. A gestão da sala de informática permite-me tirar proveito para realizar os trabalhos que são solicitados pelo(a)s professore(a)s.	1. 2. 3. 4
17. A escola organiza frequentemente ou apoia (o/a)s aluno(a)s na organização de actividades extra-escolares	1. 2. 3. 4
18. A Equipa de Direcção organiza os horários de aulas tomando em consideração as necessidades do(a)s aluno(a)s	1. 2. 3. 4
19. O processo de matrículas e renovação de matrículas é simples e rápido	1. 2. 3. 4
20. Se pudesse eleger a escola que desejo frequentar escolheria esta	1. 2. 3. 4

<sup>9</sup>: 1. Não tenho elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: às vezes; 4: Sim de acordo;

## Ficha de inquérito C

**Inquérito: Satisfação / Resultados da escola.** Questionário dirigido ao pessoal docente e não docente

Este questionário está orientado para conhecer qual é o grau de satisfação do pessoal docente e não docente com a gestão e funcionamento do Pólo nº1 de Calheta - São Miguel. Com ele recolhe-se informações sobre a satisfação com o estilo de direcção, a relação do(a)s professore(a)s com o(a)s aluno(a)s, o compromisso com o Projecto de Escola, as condições de trabalho, a comunicação com a equipa de direcção, as relações pessoais, e o desenvolvimento profissional. Os resultados obtidos com a sua aplicação proporcionam informações valiosas para elaborar Planos de Melhoria nas áreas correspondentes

### A – SATISFAÇÃO

TÓPICOS DE REFERÊNCIA	Pontuação 1, 2, 3, 4 <sup>10</sup>
1. Estou satisfeito(a) com o ambiente e o clima da escola	1, 2, 3, 4
2. Estou satisfeito(a) com as condições em que realizo as minhas tarefas	1, 2, 3, 4
3. A comunicação entre o pessoal e a Equipa de Direcção é fácil	1, 2, 3, 4
4. Estabelecem-se os objectivos do trabalho de cada pessoa e avalia-se o seu desempenho	1, 2, 3, 4
5. Procura-se que o(a)s professore(a)s recebam formação adequada para o seu desenvolvimento profissional	1, 2, 3, 4
6. Tomam-se em consideração as necessidades que requer a realização das funções de cada funcionário(a) ou professor(a).	1, 2, 3, 4
7. A Equipa de Direcção procura facilitar a(o)s professore(a)s e funcionários(a) os recursos necessários para executar bem o seu trabalho	1, 2, 3, 4
8. A Equipa de Direcção reconhece o trabalho bem realizado.	1, 2, 3, 4
9. Sinto-me valorizado(a) pela Direcção da Escola	1, 2, 3, 4
10. O estilo de direcção facilita o desenvolvimento profissional do(a)s professores	1, 2, 3, 4
11. Na distribuição de responsabilidades e tarefas toma-se em conta as capacidades profissionais de cada um(a)	1, 2, 3, 4
12. O(a)s professore(a)s podem participar na elaboração dos projectos e planos da escola	1, 2, 3, 4
13. O(a)s professore(a)s conhecem os projectos da escola	1, 2, 3, 4
14. Comparto os objectivos dos projectos da escola	1, 2, 3, 4
15. O(a)s funcionário(a)s podem participar na elaboração dos projectos e planos da escola	1, 2, 3, 4
16. Quando o(a)s professore(a)s apresentam um projecto inovador, a Equipa de Direcção apoia a sua realização	1, 2, 3, 4
17. O(a)s professore(a)s trabalham em equipa e há boa relação entre as coordenações	1, 2, 3, 4
18. Quando se partilham com o(a)s colegas as experiências profissionais, este(a)s mostram interesse e promove-se um clima de intercâmbio	1, 2, 3, 4
19. Os problemas da escola podem ser tratados nas coordenações e reuniões de professore(a)s	1, 2, 3, 4
20. O(a)s professore(a)s participam na tomada de decisões	1, 2, 3, 4

<sup>10</sup> 1: Não tenho elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Às vezes; 4: Sim de acordo

21. O(a)s funcionário(a)s participam na tomada de decisões	1, 2, 3, 4
22. Estou satisfeito(a) com o(a)s aluno(a)s desta escola	1, 2, 3.4
23. Estou satisfeito(a) com a comunicação existente	1, 2, 3.4
24. Recebo um tratamento justo e equitativo por parte da direcção da escola	1, 2, 3.4
25. A Equipa de Direcção interessa-se pessoalmente pelos problemas que têm algum(a)s professore(a)s na sala de aulas	1, 2, 3.4

## B- RESULTADOS

TÓPICOS DE REFERÊNCIA	Pontuação 1, 2, 3.4
1. A Equipa de Direcção gere correctamente o orçamento da escola	1, 2, 3.4
2. A Equipa de Direcção estabelece parcerias que contribuem para o aumento dos recursos materiais e a melhoria dos recursos humanos da escola	1, 2, 3.4
3. A escola consegue os objectivos previstos nos Projectos que elabora	1, 2, 3.4
4. A Equipa de Direcção toma em consideração o Projecto Educativo aprovado pelo Conselho Científico da Escola	1, 2, 3.4
5. O(a)s aluno(a)s obtêm bons resultados académicos no fim do ano lectivo	1, 2, 3.4
6. O(a)s aluno(a)s que continuam estudos nas escolas secundárias vão com um nível adequado	1, 2, 3.4
7. O(a)s aluno(a)s de nossa escola, que continuam estudos médios ou superiores geralmente não têm problemas académicos	1, 2, 3.4
8. A percentagem de repetentes diminui de ano para ano devido a melhoria dos processos de ensino aprendizagem	1, 2, 3.4
9. O trabalho produz satisfação porque o(a)s aluno(a)s progridem nas aprendizagens	1, 2, 3.4
10. Cumprem-se os objectivos previstos nos programas	1, 2, 3.4
11. A Equipa de Direcção organiza bem os horários da escola	1, 2, 3.4
12. O funcionamento da Coordenação Pedagógica é bom.	1, 2, 3.4
13. A escola controla as faltas de presença e a chegada tarde de aluno(a)s, docentes e não docentes	1, 2, 3.4
14. A escola preocupa-se com que o(a)s novo(a)s aluno(a)s se integrem bem	1, 2, 3.4
15. A escola gere bem os serviços complementares (biblioteca, cantina, etc.).	1, 2, 3.4
16. A escola gere bem as actividades extra-escolares	1, 2, 3.4
17. A Equipa de Direcção organiza correctamente a distribuição das aulas de acordo com os espaços disponíveis e às necessidades do(a)s aluno(a)s	1, 2, 3.4
18. A Equipa de Direcção tira proveito das instalações da escola	1, 2, 3.4
19. No caso de poder escolher a escola em que gostaria de trabalhar, elegeria esta escola	1, 2, 3.4



### Ficha de inquérito D

**Inquérito: Impacto na comunidade Educativa:** Comunidade onde está inserida a escola.

Este questionário está orientado para conhecer qual é a percepção da comunidade sobre o impacto da escola. Através dele recolhe-se informações sobre o reconhecimento social/cultural do trabalho da escola na localidade onde se insere. Os resultados obtidos proporcionam informações valiosas para elaborar Planos de Melhoria nas áreas correspondentes.

<b>TÓPICOS DE REFERÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO</b> (1, 2, 3, 4) <sup>11</sup>
1. A escola colabora na melhoria da localidade em que se encontra situada	1. 2. 3. 4
2. A direcção da escola tem boas relações com as instituições situadas na proximidade	1. 2. 3. 4
3. O(a)s aluno(a)s da escola influenciam positivamente o ambiente circundante	1. 2. 3. 4
4. O comportamento do(a)s aluno(a)s fora da escola serve para melhorar a convivência	1. 2. 3. 4
5. A escola colabora com as actividades culturais organizadas na localidade	1. 2. 3. 4
6. A escola promove a aproximação do(a)s aluno(a)s à cultura local	1. 2. 3. 4
7. A escola participa em actividades conjuntas com outras escolas da zona	1. 2. 3. 4
8. A escola tem uma publicação que serve para comunicar-se com os vizinhos do bairro ou da localidade	1. 2. 3. 4
9. As actividades em que a escola intervêm tem repercussão no bairro ou na localidade	1. 2. 3. 4
10. A escola permite que as associações da localidade utilizem as suas instalações	1. 2. 3. 4
11. A escola colabora com acções de assistência ou colaboração social	1. 2. 3. 4
12. A escola envolve-se na melhoria do nível educativo e formativo da zona	1. 2. 3. 4
13. A escola oferece actividades fora do horário lectivo	1. 2. 3. 4
14. A escola facilita a utilização das suas instalações durante os fins de semana	1. 2. 3. 4
15. A escola colabora nas actividades desportivas da localidade	1. 2. 3. 4
16. A escola preocupa-se por evitar que o seu funcionamento prejudique os/as vizinho(a)s	1. 2. 3. 4
17. A escola preocupa-se com o respeito do meio ambiente e pela conservação da energia	1. 2. 3. 4
18. A escola preocupa-se com os jardins, ruas, mobiliário urbano, etc., da localidade	1. 2. 3. 4

---

<sup>11</sup>: 1. Não tenho elementos que me permitam responder; 2 :Não concordo; 3: às vezes; 4: Sim de acordo;